

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUSTAVO FERNANDES NIEHUES

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOCADORA DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE
FLORIANÓPOLIS - SC**

FLORIANÓPOLIS

2003

GUSTAVO FERNANDES NIEHUES

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOCADORA DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE
FLORIANÓPOLIS - SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Marcos Dalmau, Doutor

FLORIANÓPOLIS

2003


GUSTAVO FERNANDES NIEHUES

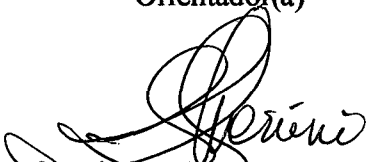
**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO
DE UMA LOCADORA DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS - SC**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de Abril de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Marcos Dalmau, Doutor.
Orientador(a)


Prof. Pedro Carlos Schenini, Doutor.
Membro


Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Mestre.
Membro

RESUMO

NIEHUES, Gustavo Fernandes. **PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA IMPLANTACAO DE UMA LOCADORA DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS - SC.** 2004. 94 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

Este projeto foi elaborado para verificar se há viabilidade econômica e financeira para implantação de uma locadora de veículos no município de Florianópolis – SC. Para o desenvolvimento deste projeto será utilizado o método do estudo descritivo exploratório. As áreas de concentração deste projeto seriam Administração Geral e o Empreendedorismo, sendo que, para o alcance do objetivo proposto, foram levantadas informações relativas aos aspectos mercadológicas, jurídico-legais, administrativos, técnicos e econômico-financeiros. Foi realizada uma pesquisa de mercado, através de observações e análise dos mercados concorrentes, consumidor e fornecedor relacionados à locadora de veículos. Projeções financeiras também foram realizadas, para que cálculos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, taxa de retorno do investimento e prazo de retorno do investimento, pudessem constatar a viabilidade do projeto.

Palavras-chave: projeto, empreendedorismo e locadora.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, Osvaldo e Olindina, sem a dedicação e amor deles eu
não chegaria até aqui;

À minha irmã, Bruna, pelo carinho e apoio ao longo desta jornada;

Ao professor Marcos Dalmau, pela orientação dedicada;

Aos professores Alexandre Marino e Pedro Carlos Schenini, cuja ajuda foi determinante no
processo de elaboração deste projeto;

A todos meus familiares e amigos pelo companheirismo.

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE QUADROS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Apresentação do tema e contextualização do problema.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do trabalho.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Projeto.....	16
2.2 Aspectos mercadológicos	17
2.2.1 Mercado consumidor.....	18
2.2.2 Mercado concorrente.....	19
2.2.3 Mercado fornecedor.....	20
2.3 Aspectos Jurídico-legais.....	21
2.4 Aspectos administrativos.....	22
2.5 Aspectos técnicos.....	23
2.5.1 Localização.....	23
2.5.2 Arranjo físico ou <i>layout</i>	24
2.6 Aspectos econômico-financeiros.....	24

3 METODOLOGIA.....	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4.1 Análise dos mercados.....	31
4.1.1 Análise do mercado consumidor.....	31
4.1.2 Análise do mercado concorrente.....	40
4.1.3 Análise do mercado fornecedor.....	46
4.2 Aspectos jurídico-legais.....	49
4.2.1 Características da empresa.....	51
4.3 Aspectos administrativos.....	52
4.3.1 Estrutura Organizacional.....	52
4.3.2 Descrição de cargos e salários.....	53
4.3.3 Aspectos operacionais.....	55
4.4 Aspectos técnicos.....	58
4.4.1 Tamanho	58
4.4.2 Localização.....	59
4.4.3 Móveis e utensílios.....	59
4.4.4 Máquinas e equipamentos	60
4.4.5 Arranjo físico ou <i>layout</i>	60
4.5 Aspectos econômico-financeiros.....	60
4.5.1 Financiamento.....	61
4.5.2 Investimentos Fixos.....	61
4.5.3 Depreciação.....	65
4.5.4 Estrutura de custos.....	67
4.5.5 Investimento inicial.....	70
4.5.6 Receita operacional.....	70

4.5.7 Custo das diárias vendidas.....	73
4.5.8 Resultado operacional.....	74
4.5.9 Ponto de equilíbrio.....	75
4.5.10 Remuneração do capital.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
5.1 Conclusões.....	78
5.2 Recomendações.....	80
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	85
Anexo 01 – Roteiro para entrevista.....	86
Anexo 02 – Etapas para o registro de sociedade limitada.....	88
Anexo 03 – Layout do empreendimento.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Motivo da visita do turista a Florianópolis.....	33
Tabela 02 – Principais atrativos turísticos de Florianópolis.....	35
Tabela 03 - Movimento estimado de turistas.....	36
Tabela 04 – Estimativa de turistas Argentinos em relação aos demais estrangeiros.....	37
Tabela 05 - Receita estimada, em dólar.....	37
Tabela 06 – Receita estimada em Reais gerada pelos turistas nacionais.....	38
Tabela 07 - Custo do veículo para frotista em relação ao valor de mercado.....	48
Tabela 08 – Percentual de incidência do SIMPLES sobre a receita bruta da locadora.....	51
Tabela 09 – Máquinas e equipamentos.....	61
Tabela 10 – Móveis e utensílios.....	62
Tabela 11 – Custos adicionais.....	63
Tabela 12 – Aquisição, regulamentação e seguro dos automóveis.....	64
Tabela 13 – Custos com divulgação inicial.....	64
Tabela 14 – Total dos Investimentos Fixos.....	65
Tabela 15 – Depreciação.....	66
Tabela 16 – Custos Fixos.....	67
Tabela 17 – Investimento Inicial.....	70
Tabela 18 – Receita bruta anual, estimada, por veículo locado mensalmente.	71
Tabela 19 – Receita bruta anual, estimada, por veículo disponível para alugueis eventuais....	72
Tabela 20 – Ponto de equilíbrio.....	76
Tabela 21 – Taxa de retorno do investimento.....	76
Tabela 22 – Período de <i>payback</i>	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Gasto médio diário estimado por turista, em dólar.....	39
Quadro 02 – Descrição de Cargos e Salários.....	54
Quadro 03 – Taxa de depreciação.....	65
Quadro 04 – Depreciação dos automóveis.....	67
Quadro 05 – Custos variáveis.....	68
Quadro 06 – Custo da diária vendida no aluguel eventual.....	73
Quadro 07 – Custo da diária vendida no aluguel mensal.....	74
Quadro 08 – Resultado Operacional previsto.....	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Abrir uma empresa e se tornar um empreendedor de sucesso é desejo não só de boa parte dos formandos no curso de administração, mas de milhares de brasileiros, com as mais diferentes formações que todos os anos se aventuram no mercado globalizado e concorrido existente nos dias atuais.

Porém, boa parte descobre que a tarefa não é fácil já no primeiro ano, segundo dados disponíveis no *site* do SEBRAE (acessado em 08/11/03), 39% das pequenas e médias empresas abertas no Brasil fecham já no primeiro ano de atividade. O grande desafio então não é apenas abrir o negócio, trata-se de abrir e ter saúde financeira para continuar operando e crescendo.

É notável que apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento. Para encarar tão grande responsabilidade, o novo empresário precisa conhecer os aspectos e fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e o tamanho do mercado no qual pretende atuar, a legislação pertinente, os padrões de qualidade e como obter o capital necessário para a instalação e a operação do empreendimento. Estes fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à competência gerencial, são essenciais para o sucesso do negócio.

É atento a esta realidade e utilizando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração que se decidiu elaborar um projeto de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma locadora de veículos no município de Florianópolis.

Não é de hoje que Florianópolis recebe milhares de turistas na estação de verão, a grande maioria em busca das belezas naturais que a Ilha oferece. Estes turistas impulsionam a

economia local e são os grandes responsáveis pela sobrevivência da maioria dos empreendimentos do setor de serviços da cidade. A atividade de locação de veículos, por exemplo, sempre sofreu com o fato de ser uma atividade extremamente sazonal. Mas nos últimos anos esta realidade vem mudando através não só do crescimento do turismo de eventos na cidade, que ocorre durante o ano todo, mas também em virtude da chamada terceirização de frota.

A terceirização de frota trata-se do aluguel mensal do(s) veículo(s), para empresas públicas ou particulares, que necessitam de automóveis para realizar suas atividades diárias. Constitui a espécie de aluguel de veículos responsável por 59% dos alugueis realizados no Brasil no ano de 2002, segundo a Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis. Este percentual se justifica pelas vantagens deste tipo de locação não só para o locatário, que transfere para a locadora várias atividades burocráticas referentes a aquisição, manutenção, regularização e posteriormente venda dos veículos, mas também para locadora que obtém um contrato longo que possibilita segurança e saúde financeira não só no verão como nas demais estações do ano.

Por outro lado, existem também indícios negativos em relação ao mercado de locação de automóveis na região. Um exemplo é a existência de um mercado bastante concorrido. Segundo o presidente do Sindicato de Locadoras de Florianópolis, Cláudio Antonioli, existem na cidade cerca de oitenta empresas que oferecem o serviço de locação automotiva, isto sem mencionar as que funcionam de forma clandestina.

Um outro aspecto que merece atenção são os dados da SANTUR – SC a respeito do movimento turístico nos anos de 2001, 2002 e 2003, que demonstram não só uma queda na quantidade de turistas, mas também no gasto médio efetuado pelos mesmos enquanto visitantes da Ilha.

Considerando-se os fatores mencionados até aqui, o presente trabalho tem como problema de pesquisa obter uma resposta embasada para a seguinte indagação: É viável, economicamente e financeiramente, a implantação de uma locadora de automóveis no município de Florianópolis – SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma locadora de veículos no município de Florianópolis - SC.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Analisar os mercados: consumidor, fornecedor e concorrente;
- b) Identificar e analisar os aspectos jurídicos e legais;
- c) Estudar e analisar os aspectos administrativos;
- d) Identificar e analisar os aspectos técnicos;
- e) Estudar e analisar os aspectos econômicos e financeiros.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo conhecimento da existência de um mercado altamente competitivo e globalizado e que não perdoa erros, prova disso é a porcentagem alarmante de pequenas e médias empresas abertas no Brasil que fecham já no primeiro ano de atividade, acredita-se

que antes de se tomar a decisão de investir em um empreendimento, é de suma importância e utilidade conhecer e estudar os aspectos inerentes ao ramo de atividade escolhido.

A elaboração de um plano de negócio é uma ferramenta capaz de fornecer subsídios para avaliação do empreendimento do ponto de vista: mercadológico, através do estudo dos mercados consumidor, fornecedor e concorrente; técnico, com a abordagem de aspectos referentes a localização e layout do empreendimento; jurídico, auxiliando a decisão de que forma jurídica adotar e tomando conhecimento da legislação pertinente ao ramo de atividade escolhido; administrativo, com a definição da estrutura organizacional ideal e da política de recursos humanos a ser adotada; e por último, financeiro, onde se obtém informações sobre quanto é preciso investir, onde obter os recursos financeiros, qual a rentabilidade prevista e da viabilidade ou não do empreendimento.

Uma vez que se constate a viabilidade, o empreendedor pode ainda através do plano de negócio avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implementação, já que será possível comparar o previsto com o realizado.

Sendo assim, espera-se que com o desenvolvimento de um plano de negócios seja possível minimizar as incertezas e riscos inerentes ao empreendimento já que, o fornecimento de informações a respeito do negócio trará maior segurança ao empresário, auxiliando desta maneira o próprio processo de tomada de decisão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco etapas, são elas: introdução, fundamentação teórica, metodologia de estudo, apresentação e discussão dos dados e considerações finais.

No capítulo de introdução o tema do trabalho é apresentado ao leitor juntamente com os objetivos, justificativa e estrutura deste estudo.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica que traz todo o referencial bibliográfico utilizado na construção do projeto.

O próximo capítulo aborda a metodologia de estudo utilizada no trabalho e é seguido pelo capítulo quatro, onde ocorre a apresentação e discussão dos dados levantados relacionados ao empreendimento.

Por último, com base no estudo, são tiradas conclusões a respeito da viabilidade do empreendimento além da apresentação de algumas recomendações pertinentes ao assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fornecer um referencial teórico acerca dos principais assuntos abordados ao longo do desenvolvimento deste estudo. A fundamentação teórica é importante, pois auxilia a elaboração do projeto assim como ajuda a compreender o mesmo.

Sendo assim, primeiramente será apresentado um conceito geral de projeto e posteriormente os aspectos mercadológicos, jurídico-legais, administrativos, técnicos, contábeis e econômico-financeiros serão devidamente abordados.

2.1 PROJETO

A elaboração de um projeto de viabilidade econômico-financeira é uma ferramenta que pode e deve ser usada a favor do novo empreendedor. Com um projeto em mãos o empreendedor tem a chance de tomar conhecimento prévio das ações a serem executadas, da quantidade de recursos necessária e das reais possibilidades de viabilidade do negócio.

Segundo Woiler & Mathias (1996, p.27), “O projeto é o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se e, eventualmente, implantar-se uma decisão de investimento.”

Conforme Chiavenato (1995, p.19), “O projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.”

Com o intuito de facilitar a construção e organização do projeto, busca-se a divisão de seus aspectos em grupos distintos. Os pontos mais frequentes encontrados em projetos que avaliem uma alternativa de investimento e que servirão de base para este estudo são:

- a) Aspectos mercadológicos;
- b) Aspectos jurídico-legais;
- c) Aspectos administrativos;
- d) Aspectos técnicos; e
- e) Aspectos econômico-financeiros.

2.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Conforme Chiavenato (1995, p.16), “O estudo de mercado, ou pesquisa de mercado, é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produtor ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos ou serviços.”

Segundo Holanda (1975, p.115): “O objetivo do estudo de mercado de um projeto é determinar a quantidade de bens ou serviços provenientes de uma nova unidade produtora que, em uma certa área geográfica e sob determinadas condições de venda (preços, prazos, etc.), a comunidade poderá adquirir.”

Chiavenato (1995, p.18) afirma que o estudo de mercado é importante já que serve “para sinalizar a empresa e balizar o seu comportamento frente aos seus fornecedores e aos seus clientes ou consumidores. Sem o estudo de mercado, a empresa se comportaria às cegas, no escuro, sem saber exatamente as preferências e tendências que ocorrem no mercado. Quanto maior o estudo e pesquisa de mercado, mais informações a empresa consegue a respeito de seu mercado, melhor é seu desempenho em relação aos concorrentes que disputam os mesmos fornecedores e os mesmos consumidores e menor é a incerteza da empresa com relação ao complexo mundo que a cerca.”

Por intermédio de um estudo de mercado é possível obter informações a respeito das condições em que se apresenta os mercados consumidor, concorrente e fornecedor do empreendimento em questão, se há demanda para o produto a ser ofertado, das práticas da concorrência e seus pontos fracos e fortes, e das alternativas e práticas oferecidas pelos futuros parceiros fornecedores.

A seguir, serão avaliados os principais componentes do mercado, que são: consumidores, concorrentes e fornecedores.

2.2.1 Mercado Consumidor

Uma vez definido o ramo e a atividade no qual o empreendedor deseja atuar, é hora de estudar e conhecer o mercado consumidor a fim de descobrir os desejos e necessidades dos clientes em potencial para com o produto e/ou serviço e assim ter uma noção da demanda que o mesmo terá.

Segundo Chiavenato (1995, p.16), “O mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades.”

Longenecker (1997, p.63) diz ainda que, “o potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou ramo de uma atividade absorver uma quantidade específica de vendas de um produto.”

O mercado potencial é representado pelo conjunto de consumidores que manifestam nível de interesse suficiente por uma oferta definida. No entanto, apenas o interesse não é suficiente para definir o mercado, pois os consumidores devem ter renda suficiente e ainda ter acesso ao produto e/ou serviço oferecido. Sendo assim, cria-se o mercado disponível que

corresponde ao conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso à determinada oferta.

Satisfazer as necessidades do cliente e ainda conquistar sua fidelidade é uma tarefa difícil, porém importante e que pode trazer muitos benefícios ao empreendimento. Um cliente satisfeito divulga o produto e/ou serviço para as pessoas do seu relacionamento, que por sua vez, tem grande probabilidade de se tornarem clientes.

2.2.2 Mercado Concorrente

Segundo Nickels & Wood (1999, p.54), “Concorrentes são todas as organizações que oferecem produtos alternativos ao seu mercado alvo.”

Chiavenato (1994) menciona que as empresas concorrem desde a obtenção de recursos até a própria conquista dos mercados consumidores de seus produtos e/ou serviços.

Kotler (1991), alerta que além de observar as empresas que fabricam o mesmo produto, deve-se examinar as empresas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Sendo assim, o concorrente deve ser considerado todo aquele produto e/ou serviço que impede, de alguma maneira, o consumidor de comprar o produto e/ou serviço oferecido pelo empreendedor.

Embora a concorrência não deixe de ser uma ameaça ao sucesso do negócio, ela pode trazer muitos benefícios principalmente no período de implantação do empreendimento. Ao estudar e analisar a concorrência o empreendedor terá mais informações e conhecimento prático para tomar decisões com relação ao seu próprio empreendimento.

Conforme Chiavenato (1995) é necessário conhecer as práticas e os produtos e/ou serviços do concorrente para tentar descobrir os pontos fortes e fracos do próprio empreendimento.

“Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para sua empresa.” (Dornelas, 2001, p.146).

O mercado concorrente quase sempre é uma ameaça ao negócio, porém tão importante quanto se precaver das ameaças dos concorrentes é estar atento as oportunidades oferecidas pelo mesmo, ou ainda melhor, transformar as ameaças em oportunidades.

2.2.3 Mercado Fornecedor

Segundo Kotler (1991, p.222), fornecedores “são empresas e indivíduos que provêem os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços.”

A escolha dos fornecedores é uma importante etapa no processo de construção de um empreendimento, uma decisão acertada neste momento pode representar um diferencial em relação aos concorrentes.

Segundo Longenecker (1997) uma boa parceria com fornecedor é capaz de trazer ao empreendimento um sistema de compras eficaz que irá garantir todos os fatores de produção, com exceção da mão-de-obra, na quantidade e qualidade ideal e ainda ao melhor preço e momento.

Considerando-se a importância do fornecedor é aconselhável manter um cadastro dos mesmos para que a organização não corra o risco de ficar sem abastecimento ou até mesmo ter de parar suas atividades em caso de algum imprevisto.

É importante mencionar que é essencial manter bons relacionamentos com os fornecedores. Cunha (1997, p.141) afirma que “um bom relacionamento entre empresa e fornecedor pode ser obtido através de respeito e confiança mútua, um claro entendimento de

necessidades do cliente final, uma responsabilidade compartilhada com comunicação clara e aberta, e com um compromisso mútuo de melhoria contínua da satisfação do cliente final.”

No entanto, o comportamento dos fornecedores precisa ser sempre monitorado, pois as suas alterações, sejam no preço ou na qualidade dos produtos, pode afetar o negócio da empresa. Além do que, segundo Cobra (1992), o fornecedor deve ser visto como um possível concorrente potencial, que a qualquer momento pode fazer uma verticalização e vender direto aos clientes da empresa.

2.3 ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS

Gitman (1997, p.07) diz que “As exigências de natureza legal, indispensáveis ao funcionamento de qualquer empresa, tem como principal objetivo, situar o empreendimento no contexto jurídico normativo que condiciona e orienta a atividade empresarial.”

Para que se possam iniciar as atividades de uma empresa, a mesma deverá ser juridicamente aberta e estabelecida através de um contrato social, tal contrato irá, entre outras coisas, estabelecer a forma jurídica da empresa.

Conforme Chiavenato (1995, p. 37), “Do ponto de vista jurídico, as empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas: a firma individual, a sociedade de pessoas e sociedade anônima.”

O empreendedor deve estar atento a forma jurídica que seu empreendimento irá assumir já que existem leis e normas diferentes para cada uma delas. A firma individual por exemplo, apresenta uma desvantagem em relação as outras na medida em que estabelece que a riqueza total do proprietário e não apenas o capital investido, responde pelas dividas do negócio. Por outro lado, na sociedade anônima, o lucro é tributado pelo Imposto de Renda e novamente tributado quando distribuído aos acionistas na forma de dividendos.

Segundo Woiler & Mathias (1996, p.37), “Os aspectos legais tratam-se das exigências legais e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal. Nestas categorias enquadram-se os impostos, os incentivos fiscais (para exportação, para investimento em áreas incentivadas e/ou em setores predeterminados, para que possa ser feita depreciação acelerada etc.), os incentivos estaduais e/ou municipais para favorecer a instalação em determinado local e outros.”

O acompanhamento dos aspectos legais inerentes ao empreendimento permite usufruir os benefícios já existentes e dos que possam vir a existir, isto é muito importante e muitas vezes pode vir a se tornar um diferencial competitivo para empresa.

2.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Os aspectos administrativos dizem respeito à estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para operação do projeto e também ao treinamento das pessoas que farão parte do empreendimento (Woiler & Mathias, 1996)

A estrutura organizacional é a forma como estão dispostas e inter-relacionadas as partes componentes e os cargos de uma empresa (Stoner, 1995).

É importante mencionar a função estratégica da estrutura organizacional. A disposição dos cargos, funções e atividades, influenciam a comunicação, clima, motivação entre outros aspectos que quando favoráveis melhoram a produtividade dos funcionários.

A estrutura afeta os resultados da empresa. Segundo Chiavenato (1994), da mesma forma que a estrutura organizacional é elaborada para atender da melhor maneira possível a estratégia empresarial, os cargos e as tarefas se constituem como os meios pelos quais a empresa utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos.

Sendo assim, estrutura organizacional de uma empresa refere-se também a divisão das tarefas a serem desempenhadas pelos seus funcionários e conseqüentemente define o formato organizacional que pode ser representado através de um organograma.

Através do organograma é possível identificar os diversos níveis de hierarquia entre os funcionários e visualizar a relação que existe entre eles. Segundo Stoner (1995, p.180) o organograma é “o diagrama das funções, dos departamentos ou cargos da organização e mostra como eles se relacionam.”

2.5 ASPECTOS TÉCNICOS

Na construção de um projeto de viabilidade econômico-financeira de um empreendimento o estudo dos aspectos técnicos tem por objetivo conceber uma estrutura de produção ótima, que melhor utilize os recursos disponíveis para obter o produto e/ou serviço desejado.

A seguir serão abordados os principais fatores de influencia neste projeto no que diz respeito a aspectos técnicos, são eles: a localização do empreendimento e a definição do *layout* ou arranjo físico da empresa.

2.5.1 Localização

Conforme Chiavenato (1995), a localização de uma empresa refere-se ao local escolhido para a instalação da mesma. A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial, etc.

“A escolha da localização de um empreendimento deve ser feita no sentido de atingir o ponto ótimo econômico, resultante da análise de alternativas dos diversos recursos possíveis de consideração.” (Simonsen & Flanzer, 1974, p.135)

Desta forma, é importante mencionar que ao escolher a localização do empreendimento, o empreendedor deve levar em consideração fatores como proximidade aos clientes, facilidade de acesso aos fornecedores e estar atento a relação custo benefício que a infra-estrutura disponível oferece.

2.5.2 Arranjo físico ou *Layout*

Segundo Vieira (1994, p.11), *layout* “é a maneira como os homens, máquinas e equipamentos estão dispostos em uma fábrica.”

Trata-se do arranjo físico de um ambiente, o estudo do *layout* tem o objetivo de distribuir de maneira mais eficiente os utensílios e equipamentos que irão fazer parte do espaço físico do empreendimento.

“O planejamento de um arranjo físico é recomendável a qualquer empresa, grande ou pequena. Com um bom arranjo físico obtêm-se resultados surpreendentes na redução de custos de operação e no aumento da produtividade. Na implantação de uma nova fábrica, esse planejamento é imprescindível.” (Vieira, 1994, p.09)

2.6 ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

A análise dos aspectos econômico-financeiros é imprescindível ao empreendedor que deseja montar um negócio. Trata-se de um meio de obterem dados e informações sobre quanto dinheiro é preciso investir, quais os custos relativos ao empreendimento, qual a sua

rentabilidade e as possibilidades de viabilidade.

Todo montante de recursos necessários ao início do funcionamento da empresa faz parte do investimento. Segundo Chiavenato (1995, p.29) “o investimento inicial é o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para criação ou operação do negócio.”

O cálculo do investimento representa uma informação imprescindível para o desenvolvimento prático e para o mecanismo financeiro do projeto. (Simonsen & Flanzer, 1974).

Segundo Chiavenato (1994), quanto a sua utilização os investimentos podem ser classificados em dois tipos: investimento circulante, também conhecido como capital de giro, e investimento fixo.

O capital de giro refere-se aos ativos circulantes como: estoques, duplicatas a receber e disponibilidades de caixa e bancos. São os recursos que saldaram as dívidas de curto prazo da empresa e permitem que esta continue operando.

Já o capital fixo é constituído pelos custos de instalação como aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e possíveis reformas no espaço físico do local. São estáveis normalmente, e efetuados em longo prazo, formando os ativos imobilizados.

O investimento inicial de uma empresa depende de vários fatores como: área de atuação, layout e localização, produto e/ou serviço que irá comercializar entre outros. Para satisfazer as necessidades de investimento há que se obter uma fonte de recursos.

A fonte de recursos trata-se da origem dos recursos necessários para colocar o empreendimento em funcionamento. Segundo Chiavenato (1995) os recursos podem vir de capital próprio ou de capital de terceiros.

A obtenção de recursos por meio de capital próprio, o nome já diz, é quando o empreendedor financia o empreendimento com seus próprios recursos sem ter de recorrer a

terceiros. Quando a empresa obtém recursos financeiros por meio do capital de terceiros, diz-se que ela executa um financiamento.

Os financiamentos podem ser de curto, médio ou longo prazo. Cada um deles, normalmente atende a uma necessidade da empresa.

Conforme Chiavenato (1995, p.114), “O financiamento a curto prazo é uma operação por meio da qual a empresa levanta recursos a curto prazo (por período inferior a um ano), para proporcionar ativos circulantes da empresa, como caixa, títulos negociáveis, contas a pagar, estoques ou ainda destinados ao financiamento aos clientes.” Já os financiamentos a médio e longo prazo, ainda segundo Chiavenato (1995, p.116), “destinam-se à obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a seis meses ou a um ano, respectivamente.”

A etapa seguinte ao orçamento de investimentos é o levantamento dos custos de produção e a elaboração de uma estimativa das receitas que serão geradas pelas vendas.

Segundo Martins (1998, p.25), “custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de bens ou serviços.” Os custos podem ser classificados em custos fixos, variáveis e semivariáveis.

Os custos fixos independem do volume de produção. Já os custos variáveis, estão diretamente relacionados ao volume de produção, ou seja, existe uma relação de progressão geométrica entre os custos e o volume de produção.

Por fim, os custos semivariáveis também variam em função do volume de produção, porém, não exatamente nas mesmas proporções.

Os custos podem ser classificados ainda como diretos ou indiretos, segundo Holanda (1975), os custos diretos são os que podem ser apropriados de imediato a um só produto ou serviço, enquanto que os custos indiretos precisam ser apropriados rateados por diferentes produtos ou serviços.

Quanto as receitas do empreendimento, estas são o fluxo de recursos financeiros (monetários) que o mesmo recebe em cada ano de sua vida útil, direta ou indiretamente, graças as suas operações. (Buarque, 1984, p.105)

A receita é o valor total de entradas de recursos financeiros conseguidos com a venda de mercadorias ou prestação de serviços. Desta forma, o cálculo para determinação do valor da receita em um plano de negócios consiste em multiplicar a quantidade estimada de vendas dos produtos e/ou serviços pelos preços correspondentes.

Após o levantamento de todos os ingressos e desembolsos de numerários previstos ao empreendimento é possível fazer algumas análises capazes de determinar a viabilidade e rentabilidade do negócio, entre elas, o cálculo do ponto de equilíbrio, da taxa interna de retorno e do período de recuperação do investimento ou *payback*.

Ponto de equilíbrio é o “nível ou volume de produção em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais.” (Sanvicente, 1987, p.193)

Chiavenato (1995, p.26) destaca ainda que “a partir do ponto de equilíbrio pode-se definir qual é o volume de receita mínimo que a empresa deve produzir para ultrapassar os seus custos fixos e variáveis.”

Segundo SEBRAE/SC (2003) o ponto de equilíbrio pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custos fixos mensais}}{\frac{1 - \text{Custos variáveis}}{\text{Faturamento}}}$$

Uma análise precisa do ponto de equilíbrio é capaz de dar ao empreendedor uma noção do preço e quantidade mínima de vendas necessárias a fim de gerar lucro ao final do exercício.

Outro índice que comporá a análise econômico-financeira é a taxa interna de retorno que é usada para identificar a rentabilidade do capital investido. Segundo Welsch (1996, p.249) “a taxa de retorno de um projeto será a taxa de juros que descontar os rendimentos futuros do ativo, de tal modo que, a soma das entradas futuras (valor atual das entradas) seja igual ao investimento original no ativo (custo).”

Quanto ao cálculo do período de recuperação do investimento ou *payback*, segundo Sanvicente (1987, p.44), “o período de *payback* é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas.

O cálculo do *payback* é responsável pela indicação aproximada do percentual do investimento que retorna a empresa por período de tempo. Sendo assim, o *payback* pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$Payback = \frac{\text{Investimento inicial total}}{\text{Lucro líquido do período}}$$

Na elaboração do cálculo do *payback* ou período de retorno do investimento em um plano de negócios há que se trabalhar com estimativas, sendo assim, é importante e recomendável que além do cenário previsto pelas informações obtidas na construção do plano (cenário realista), se crie um cenário menos favorável que o previsto (pessimista), e outro mais favorável (otimista), desta maneira o empreendedor pode se prevenir evitando imprevistos.

3 METODOLOGIA

A metodologia é responsável pela descrição dos métodos, instrumentos, técnicas e procedimentos utilizados no cumprimento das etapas de um projeto. Segundo Gil (1989, p.147) a metodologia é “a parte mais complexa na redação de um projeto de pesquisa (...) diversos itens podem ser considerados nesta etapa conforme extensão e complexidade da pesquisa.”

Quanto à natureza do relacionamento, entre as variáveis estudadas a presente pesquisa será descritiva. Entende-se por pesquisa descritiva, segundo Mattar (1994), como aquela que fornece ao pesquisador os dados sobre as características de grupos, estima proporções de determinadas características e verifica a existência de relações entre as variáveis.

Ainda segundo Mattar (1994), quanto ao objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, este projeto pode ser considerado de natureza exploratória, uma vez que busca-se ganhar maior conhecimento sobre o tema em questão e o aprofundamento de questões a serem estudadas.

Mattar (1994), diz que a pesquisa exploratória é uma das maneiras mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa irá se caracterizar por ser de campo, de forma documental e bibliográfica. Segundo Vergara (1998, p.97), são descritas da seguinte maneira:

A) Pesquisa de campo é uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-los. Ainda pode ou não incluir entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não;

B) Pesquisa documental é realizada através de documentos, como manuais e resoluções, conservados nos órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou até mesmo com pessoas;

C) Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base no material publicado em livros, revistas, jornais e etc.

A entrevista segundo Cervo (1983, p.157) “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.”

A execução das entrevistas será essencial ao processo de obtenção de informações sobre o mercado concorrente. Este instrumento aliado a observação direta tornarão possíveis o estudo aprofundado de tal item do projeto.

Segundo Lakatos e Markoni (1992, p.44), a observação direta “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”

Outro item importante refere-se a pesquisa bibliográfica, espera-se que através desta seja possível uma melhor compreensão a respeito dos aspectos do projeto. Conforme Lakatos e Markoni (1992, p.44), a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.”

Utilizando-se dos instrumentos e técnicas descritos neste capítulo espera-se que seja possível a coleta e análise dos dados e informações que apontem a real possibilidade de viabilidade econômico-financeira deste projeto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo compreende a análise e discussão do conjunto de informações coletadas a respeito do empreendimento. Serão analisados os seguintes aspectos: mercadológicos, jurídico e legal, administrativos, técnicos e econômico-financeiros.

4.1 ANÁLISE DOS MERCADOS

Ter informações a respeito do mercado aonde o empreendimento vai se instalar é de fundamental importância já que permite ao empreendedor adquirir conhecimento prévio em relação a seus consumidores, concorrentes e fornecedores. Portanto, qualquer projeto de investimento exige uma análise dos aspectos mercadológicos.

4.1.1 Análise do Mercado Consumidor

Segundo a Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis (ABLA, 2003), existem três espécies de aluguel de veículos, são elas: o aluguel mensal também chamado de terceirização de frota, os aluguéis de negócios e os aluguéis de turismo.

A) Terceirização de frota

Trata-se do aluguel mensal do(s) veículo(s) para uma empresa que necessite de automóveis para executar suas tarefas diárias. Sem dúvida nenhuma, é um bom negócio não só para a locadora, mas também para o locatário. A locadora se beneficia pois pode contar com uma receita fixa mensal, o que permite amenizar a sazonalidade, e a empresa locatária passa a usufruir de uma série de benefícios financeiros e administrativos.

O automóvel é hoje em dia, um bem de grande utilização para as empresas, porém se desvaloriza rapidamente e com relativa facilidade devido aos desgastes de tempo, uso intensivo e aparecimento de novos modelos, mais evoluídos, seguros e confortáveis.

Além do ganho financeiro que a empresa pode ter ao optar pelo aluguel, existem ainda os ganhos administrativos, são eles:

a) Competitividade: ao terceirizar a frota, a empresa poderá concentrar mais os seus recursos em sua atividade-fim, e ainda há o ganho de tempo já que os veículos passam a ser de responsabilidade da locadora e os seguintes serviços também:

- Negociação e compra dos veículos com as concessionárias;
- Recebimento e conferência dos veículos;
- Emplacamento e licenciamento inicial e posteriores;
- Pagamento, identificação e cobranças de multas de trânsito;
- Negociação e contratação de seguro;
- Acompanhamento judicial e extrajudicial dos sinistros;
- Serviço de recuperação dos veículos acidentados;
- Controle e manutenção preventiva e garantia;
- Fornecimento de carro reserva;
- Preparação dos veículos para a venda;
- Negociação, venda, cobrança e recebimento dos veículos usados;
- Contabilização de todas as receitas e despesas acima.

b) Qualidade e Produtividade: as frotas de aluguel são substituídas a cada 24 meses, aumentando a satisfação do usuário e possibilitando maior produtividade operacional.

c) Assistência 24 horas: apoio de manutenção reparos e substituição de veículos em caso de qualquer ocorrência.

O mercado de terceirização de frotas é amplo, pois envolve todo tipo de empresa privada ou pública que necessita de automóveis para executar suas atividades diárias. Normalmente, neste tipo de locação ou a empresa locatária envia uma carta convite às locadoras que ela deseja com a quantidade e as especificações dos veículos em questão, ou é publicado no jornal um aviso de licitação onde todas as locadoras podem participar.

Não existem dados à respeito do percentual de veículos locados mensalmente para empresas em Florianópolis, mas segundo informações obtidas no *site* da Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, a terceirização de frotas em nosso país corresponde a cerca de 59% dos alugueis efetuados no ano de 2002.

Para a locadora, trata-se também de um excelente negócio, uma vez locados os veículos mensalmente é possível prever com maior precisão a receita e a partir daí elaborar estratégias para a melhor utilização do disponível.

B) Aluguéis de negócio

Trata-se de alugueis eventuais para empresas ou executivos. Nos últimos anos os alugueis de negócio têm crescido significativamente na Ilha, impulsionado principalmente pelo turismo de eventos. Os dados contidos na tabela 01 revelam o crescimento do turismo de negócios em Florianópolis:

Tabela 01 – motivo da visita do turista a Florianópolis.

Motivo da viagem	2001	2002	2003
Turismo	97,87%	96,28%	91,25%
Negócios	2,13%	3,72%	8,75%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: SANTUR, 2003.

Analisando a tabela é possível perceber que no ano de 2003, o turismo de negócios apresentou um crescimento de aproximadamente 135% em relação a 2002. O crescimento do

turismo de negócios é muito importante uma vez que este tipo de turismo ocorre durante o ano inteiro e ajuda a diminuir a sazonalidade do setor de serviços no município, gerando uma receita anual mais equilibrada para os empreendimentos deste setor.

Um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento do turismo de eventos foi a construção do Centro de Convenções de Florianópolis (CentroSul). Somente no ano de 2002 passaram por lá cerca de 513.900 turistas segundo os dados da PMF (Prefeitura Municipal de Florianópolis).

No *site* do CentroSul (<http://www.centrosul.net>, acesso em 12/10/2003), consta que o mesmo foi construído dentro da mais moderna técnica de espaços flexíveis e multifuncionais do mercado. Sua infra-estrutura tecnológica é inteligente: pode receber desde uma pequena reunião de trabalho até shows para 17 mil pessoas. O projeto arquitetônico criou cinco grandes acessos que proporcionam economia significativa de tempo e pessoal na montagem e desmontagem de congressos e feiras. A divisão interna de ambientes permite a realização de vários eventos simultâneos, sem que um interfira no outro. Tudo isso, aliado aos atrativos naturais da cidade fazem do CentroSul um dos centro de eventos mais cobiçados do Brasil, tanto é que o mesmo já tem mais de cinquenta eventos agendados e confirmados para o ano de 2004.

Além do Centrosul, o município também apresenta outros centros de convenções: Centrotur (Escola Superior de Turismo e Hotelaria), Centro de Convenções do Sistema FIESC, Centro de Convenções do Costão do Santinho e Associação Catarinense de Medicina. Ainda há alguns hotéis na cidade que integram centros de convenções. São eles: Praiatur Hotel, Baia Norte Palace Hotel, Canto da Ilha, Praia Mole Park Hotel, Parthenon Lindacap Flat, Canasvieiras Praia Hotel, Ingleses Praia Hotel, Hotel Porto da Ilha (GUIA FLORIPA, 2003).

Os dados contidos na tabela 02 revelam os principais atrativos turísticos de Florianópolis:

Tabela 02 – Principais atrativos turísticos de Florianópolis.

Descrição	2001	2002	2003
Atrativos naturais	85,12%	75,83%	71,60%
Atrativos históricos e culturais	3,25%	2,18%	6,14%
Manifestações populares	0,13%	0,38%	0,22%
Eventos	0,38%	0,90%	3,03%
Visita a amigos e parentes	10,43%	20,13%	18,50%
Tratamento de Saúde	0,69%	0,58%	0,51%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: SANTUR, 2003.

Embora represente apenas 3,03% do total percebe-se que o turismo de eventos tem ganhado espaço entre os atrativos da cidade e apresentou um crescimento de 230% entre os anos de 2002 e 2003.

Vale destacar ainda que muitas pessoas que participam das feiras e eventos vêm de outras cidades não só com a intenção de participar do evento em questão mas também de aproveitar o ocasião e conhecer a região. Com esta finalidade acabam permanecendo na cidade mesmo após o encerramento do evento, por um fim de semana ou alguns dias e por necessidade de transporte vêm à alugar um automóvel.

A maneira mais fácil de se atingir este tipo de turista é através de parcerias com os hotéis e pousadas que abrigam tais turistas ou ainda por meio de patrocínio do próprio evento ou encontro a ser realizado na cidade.

C) Aluguéis de turismo

Diferentemente das duas espécies de aluguéis citadas anteriormente, o aluguel de turismo já teve dias melhores. A SANTUR – SC realiza todos os anos uma pesquisa que visa avaliar o movimento turístico no estado. Os dados correspondentes ao município de Florianópolis revelam que a quantidade de turistas que visitam a Ilha tem diminuído nos últimos anos.

A tabela 03 revela o número estimado de turistas estrangeiros e nacionais que visitaram Florianópolis nos últimos anos:

Tabela 03 - Movimento estimado de turistas.

Origem	2001	2002	2003
Nacionais	319.901	295.464	233.425
Estrangeiros	232.987	75.163	74.769
TOTAL	552.888	370.627	308.194

Fonte: SANTUR, 2003.

Entre o ano de 2001 e 2003, houve uma queda de 79% no movimento estimado de turistas em Florianópolis, o que representa cerca de 244.000 pessoas a menos. Embora o número de turistas nacionais tenha apresentado uma queda de 39% neste período, os turistas estrangeiros foram os principais responsáveis por este decréscimo de visitantes, com uma queda de 213% entre 2001 e 2003, o que representou cerca de 158.000 pessoas.

Acredita-se que a queda no turismo nacional se deve principalmente a crise econômica pela qual o país passou nos últimos anos, os turistas nacionais vieram em menor quantidade em 2003. Já os dados com relação aos turistas estrangeiros, apresentaram queda drástica devido a esmagadora maioria dos estrangeiros que visitam o município serem de

origem Argentina, e como já é sabido, eles viveram recentemente a maior crise econômica de sua história.

Os dados da tabela 04 mostram a porcentagem estimada de turistas Argentinos em relação aos demais estrangeiros que visitam a cidade:

Tabela 04 – Estimativa de turistas Argentinos em relação aos demais estrangeiros.

Origem	2001	2002	2003
Argentina	87,38	68,60	70,38
Outros Países	12,62	31,40	29,62
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Fonte: SANTUR, 2003.

Juntamente com decréscimo do número de turistas nacionais e estrangeiros que visitaram o município, caiu também o número correspondente a quantidade de dinheiro deixado na cidade pelos turistas que por aqui passaram.

A tabela 05 diz respeito a receita estimada em dólar dos gastos totais efetuados por turistas nacionais e estrangeiros enquanto visitantes de Florianópolis:

Tabela 05 - Receita estimada, em dólar.

Receita	2001	2002	2003
Nacionais	63.877.298,52	62.265.111,09	37.348.375,75
Estrangeiros	99.272.292,46	22.369.665,11	18.651.678,68
TOTAL	163.149.590,98	84.634.776,20	56.000.054,43

Fonte: SANTUR, 2003.

Analisando a tabela acima é possível perceber que há um decréscimo de 187% quanto as receitas totais deixadas pelos turistas nacionais e estrangeiros entre os anos de 2001 e 2003. Com relação a receita proveniente dos turistas estrangeiros é notável que os baixos números registrados são reflexo principalmente da crise Argentina.

Já a receita estimada vinda dos turistas nacionais apresentou uma queda de cerca de 70% entre os anos de 2001 e 2003. Porém, é preciso chamar a atenção para o fato de que esta receita é estimada em dólar.

Se nós considerarmos que a imensa maioria da receita gerada nos anos citados ocorre entre os meses de Janeiro, Fevereiro e Março, que é quando há um maior movimento turístico na cidade e tomarmos por base a cotação do dólar neste período para converter a receita estimada em Reais, é visível que a queda da receita ocorrida no ano de 2003 se deve também a cotação média de R\$ 3,491 que o dólar manteve entre Janeiro e Março deste ano.

Com base nas informações obtidas no *site* oficial Banco Central a respeito da cotação média do dólar entre Janeiro e Março dos respectivos anos da pesquisa do SEBRAE – SC, foi possível a construção da tabela 06, que identifica a receita estimada em Reais deixado pelos turistas nacionais:

Tabela 06 – Receita estimada em Reais gerada pelos turistas nacionais.

Ano	Receita em \$	Cotação média Jan-Març	Receita em R\$
2001	63.877.298,52	2,014	128.648.879,20
2002	62.265.111,09	2,380	148.190.964,30
2003	37.348.375,75	3,491	130.383.179,70

Analisando a tabela 06, embora o montante do ano de 2003 seja maior que o de 2001, certamente se computássemos a desvalorização monetária ocorrida neste meio tempo a receita de 2003 é a menor dos últimos 3 anos.

Um outro dado que mostra bem os motivos do decréscimo da receita gerada pelo turismo está no Quadro 01 e refere-se ao gasto médio estimado por turista nacional e estrangeiro:

Quadro 01 - Gasto médio diário estimado por turista, em dólar.

Origem	2001	2002	2003
Nacionais	21,6	20,35	14,31
Estrangeiros	36,09	22,17	19,05

Fonte: SANTUR, 2003.

A queda no número de turistas, e no gasto médio por turista provocou conseqüências no mercado de autolocadoras em Florianópolis, que pela primeira vez teve mais oferta do que demanda na temporada de verão. Em conversas com diferentes pessoas ligadas ao mercado de locação de carros observou-se que no ano de 2003, apenas as locadoras que se preveniram através de estratégias e parcerias a fim de conquistar o mercado conseguiram os lucros esperados com a temporada de verão.

Principalmente em virtude da crise que atingiu os Argentinos, a média do gasto diário do turista estrangeiro caiu cerca de 89% entre 2001 e 2003. Para se ter uma idéia da importância deste número, em 2001 a receita estimada deixada pelos turistas estrangeiros foi de \$99.272.292,46 o que representa cerca de 60% do total da receita de \$163.149.590,98 provenientes do turismo em 2001. Já em 2003, a importância deixada pelos estrangeiros foi de \$18.651.678,68 e representou apenas 32% da receita total estimada de \$56.000.054,43 deixada pelos turistas.

Estes números refletem a importância do turista Argentino, e embora os dados dos últimos anos não sejam animadores, existem indícios de que tempos melhores estão por vir. A previsão segundo a SANTUR, do número de estrangeiros que visitarão Florianópolis na atual temporada de verão (2004) é maior do que a da temporada anterior. A Argentina esta se estabilizando e os turistas argentinos voltando a Florianópolis, para se ter uma idéia, estão previstos 378 vôos *charters* para o Estado, com 90% de argentinos. No verão anterior o volume não passou de 20%.

Por fim, o cenário nacional também é animador, as taxas de juros praticadas no Brasil, apesar de ainda serem absurdas, estão em queda progressiva o que favorece a indústria e o comércio em geral, e a expectativa e previsão dos especialistas é de que o ano de 2004 promete ser de crescimento econômico. A realização de tais previsões aliada a volta do turista argentino poderá trazer a Florianópolis não só um aumento no gasto médio por turista como um acréscimo no número de turistas que visitam a ilha na temporada de verão o que conseqüentemente viria a aquecer ainda mais o mercado de locação automotiva.

4.1.2 Analise do Mercado Concorrente

Hoje em dia é muito difícil encontrar uma atividade ou empreendimento que não sofra forte concorrência. Sendo assim, é preciso oferecer um diferencial em relação aos concorrentes e trabalhar duro para ganhar a clientela.

As principais locadoras de automóveis de Florianópolis normalmente possuem uma central de reservas forte, balcão ou localização no aeroporto e parceria com os maiores e mais luxuosos hotéis da cidade e agencias de turismo, desta forma, praticam os maiores preços do mercado.

Tendo em vista o porte e experiência de tais locadoras é importante que se analise as práticas efetuadas pelas mesmas, a composição de suas respectivas frotas de veículos, as espécies de aluguel das quais elas obtêm suas receitas, o horário de funcionamento e atendimento aos clientes entre outras informações estratégicas que poderão posteriormente servir de vantagem competitiva para este empreendimento.

A analise da concorrência foi fundamentada nas seguintes empresas: *Avis rent a car*, *Unidas rent a car*, *Interlocadora rent a car*, *Localiza rent a car* e *Hertz rent a car*. Todas elas possuem pontos de venda na região do aeroporto, região esta que será a futura localização

deste empreendimento. Foram feitas entrevistas com funcionários das locadoras citadas e as informações obtidas a respeito de cada uma estão descritas a seguir:

A) Avis Rent a car

a) Localização: a locadora em questão conta com um balcão no Aeroporto e uma loja no Centro, os automóveis ficam armazenados na loja do Centro e no terreno no aeroporto alugado da infraero;

b) Horário de funcionamento: a loja do centro atende das 8:00 ao 12:00 e das 14:00 as 18:00 durante os dias de semana, e das 8:00 ao 12:00 aos sábados. Domingos e feriados a loja do centro não abre. Já o balcão no aeroporto funciona das 6:00 a 00:00 inclusive aos domingos e feriados;

c) Frota de veículos: 250 carros;

d) Forma jurídica: Sociedade por quotas de responsabilidade limitada;

e) Fonte de receita: 20% da frota é locada mensalmente, através da terceirização de frotas, enquanto que o restante, 80%, esta a disposição dos alugueis eventuais (turismo ou negócios);

f) Modelo básico de maior aceitação: Gol/VW;

g) Pontos fortes: a variedade de veículos na frota, a locadora possui veículos de diferentes marcas, porém a grande maioria de classe popular. Também pode ser destacado como ponto forte o fato da Avis rent a car se tratar de uma *franchising* de uma empresa multinacional com sede em Nova York e filiais espalhadas pela Europa;

h) Pontos fracos: A frota de veículos da Avis é basicamente composta de automóveis básicos, da classe dos populares;

i) Média estimada do valor da diária do veículo básico para alugueis eventuais: R\$ 90,00 (alta temporada) e R\$ 70,00 (baixa temporada);

j) Valor da locação mensal de veículo básico: R\$ 1.050,00;

k) Fonte de informações: Adalberto Rodrigues Junior, operador de frota.

B) Unidas rent a car

a) Localização: balcão no Aeroporto, os veículos ficam armazenados na garagem da própria Unidas, em frente ao aeroporto;

b) Horário de funcionamento: 6:00 as 00:00 todos os dias;

c) Frota de Veículos: 130 carros;

d) Forma jurídica: Sociedade por quotas de responsabilidade limitada;

e) Fonte de receita: 20% da frota é locada mensalmente e os 80% restantes ficam a disposição dos alugueis eventuais (turismo ou negócios);

f) Modelo básico de maior aceitação: Gol/VW;

g) Pontos fortes: a locadora possui uma central de reservas em São Paulo que é considerada das mais fortes do Brasil, além disso, ao contrario da maioria das locadoras de maior porte as tarifas são flexíveis e os funcionários recebem certa autonomia para negociar com o cliente;

h) Pontos fracos: entrega dos veículos, só se retira veículos na loja do aeroporto;

i) Média estimada do valor da diária do veículo básico para alugueis eventuais: R\$ 95,00 (alta temporada) e R\$ 65,00 (baixa temporada);

j) Valor da locação mensal de veículo básico: R\$ 990,00;

k) Fonte de informações: Edinei Cardoso Goulart, operador de frota.

C) Interlocadora rent a car

a) Localização: Aeroporto, a locadora conta com pátio próprio no aeroporto capaz de abrigar todos os carros;

b) Horário de funcionamento: A locadora opera em dois turnos de oito horas, das 06:00 as 14:00 e das 14:00 as 22:00 horas. Estes horários são válidos para todos os dias do ano;

- c) Frota de veículos: 116 carros;
- d) Forma jurídica: Sociedade por quotas de responsabilidade limitada;
- e) Fonte de receita: 70% da frota é locada mensalmente e os 30% restantes ficam disponíveis para alugueis eventuais;
- f) Modelo básico de maior aceitação: Gol/VW;
- g) Pontos fortes: veículos novos, a empresa tem uma política de renovação da frota bastante rígida onde os veículos com um ano ou 50.000 quilômetros rodados tem de ser repostos por um zero quilometro;
- h) Pontos fracos: A utilização de uma tabela de preços fixa, o que não permite flexibilidade para os funcionários negociarem com os clientes e o fato dos alugueis só serem efetuados na própria loja;
- i) Média estimada do valor da diária do veículo básico para alugueis eventuais: R\$ 95,00 (alta temporada) e R\$ 75,00 (baixa temporada);
- j) Valor da locação mensal de veículo básico: R\$ 1.129,00;
- k) Fonte de informações: Kelli Regina Maciel da Silva, gerente, e Marcos Vinicius Leiria, promotor de vendas.

D) Localiza rent a car

- a) Localização: Aeroporto e Centro, a grande maioria dos veículos fica no pátio próprio do aeroporto, e o restante na loja do Centro;
- b) Horário de funcionamento: 06:00 a 00:00;
- c) Frota de veículos: 300 carros;
- d) Forma jurídica: Sociedade Anônima;
- e) Fonte de receita: 80% da frota fica disponível para os alugueis eventuais, a maioria efetuada no aeroporto, e os 20% restantes são alugados mensalmente;
- f) Modelo básico de maior aceitação: Gol/VW;

g) Pontos fortes: central de reservas forte e funcionários qualificados;

h) Pontos fracos: tabela de preços fixa, não há possibilidade de negociação com cliente;

i) Média estimada do valor da diária do veículo básico para aluguéis eventuais: R\$ 90,00 (alta temporada) e R\$ 60,00 (baixa temporada);

j) Valor da locação mensal de veículo básico: R\$ 950,00;

k) Fonte de informações: Carlos Alberto Walker, gerente.

E) Hertz rent a car

a) Localização: balcão no Aeroporto e loja no Centro, a maioria dos automóveis fica no terreno do aeroporto alugado da infraero, o restante fica na loja do Centro;

b) Horário de funcionamento: a loja do centro atende das 8:00 ao 12:00 e das 14:00 as 18:00 durante os dias de semana, e das 8:00 ao 12:00 aos sábados. Domingos e feriados a loja do centro não abre. Já o balcão no aeroporto funciona das 6:00 a 00:00 inclusive aos domingos e feriados;

c) Frota de veículos: 120 carros;

d) Forma jurídica: Sociedade por quotas de responsabilidade limitada;

e) Fonte de receita: 40% dos veículos são alugados mensalmente enquanto que os 60% restantes ficam disponíveis para os aluguéis eventuais;

f) Modelo básico de maior aceitação: Celta/GM;

g) Pontos fortes: A exemplo da Avis rent a car - Florianópolis, a Hertz rent a car - Florianópolis trata-se de um *franchising* de uma empresa multinacional e que tem a sua disposição uma central de reservas forte além da representatividade que o nome traz perante os clientes;

h) Pontos fracos: pouca, ou quase nenhuma diversidade de marcas, a locadora trabalha quase que exclusivamente com veículos da *General Motors (Chevrolet)* e retirada de veículos apenas em loja;

i) Média estimada do valor da diária do veículo básico para alugueis eventuais: R\$ 95,00 (alta temporada) e R\$ 70,00 (baixa temporada);

j) Valor da locação mensal de veículo básico: R\$ 1.100,00;

k) Fonte de informações: Paulo Prazeres, gerente.

Importante fazer algumas considerações quanto às informações obtidas a respeito dos concorrentes. Em primeiro lugar, observou-se que um ponto fraco comum à maioria das locadoras pesquisadas é o fato de elas só efetuarem o aluguel em seu balcão, ou seja, não é possível levar o carro até um hotel, pousada ou endereço qualquer solicitado pelo cliente.

Levando-se em consideração este aspecto, é intenção do empreendedor explorar como forma de diferencial o fato de a locadora levar o veículo até o cliente. Acredita-se que a prática de tal atividade será viável e trará baixos custos adicionais ao empreendimento, uma vez que o funcionário operador utilizará o mesmo veículo que será alugado para se locomover até o cliente.

Tal veículo deixará a loja de tanque cheio e terá de ser devolvido da mesma forma, sendo assim os gastos de locomoção serão de responsabilidade do cliente, após a entrega do veículo o funcionário retornaria a loja utilizando-se do sistema de transporte urbano da cidade.

Com relação ao valor da diária do veículo básico cobrado pelas locadoras citadas no aluguel eventual, foi necessária a estimativa de uma média por parte dos entrevistados já que aspectos como quilometragem livre, seguro total e quantidade de diárias, em alguns casos, interferem no valor da tarifa.

4.1.3 Análise do Mercado Fornecedor

A matéria-prima essencial ao funcionamento de uma locadora de veículos é o carro. Desta maneira, o principal fornecedor da locadora são as concessionárias de veículos já que é intenção do presente empreendedor trabalhar apenas com veículos novos.

Sendo assim, segue a lista com nome das principais montadoras de veículos que atuam no Brasil e nome e endereço das suas respectivas concessionárias mais próximas ao empreendimento:

A) PEUGEOT

Florence Concessionária Peugeot

Avenida Governador Ivo Silveira, número 1653

Estreito, Florianópolis – SC

B) FORD

Florisa Veículos S/A

Rua Santos Saraiva, número 654

Estreito, Florianópolis – SC

C) RENAULT

Lemans Concessionária Renault

Avenida Leoberto Leal, número 250

Barreiros, São José – SC

D) GM

Santa Fé Veículos

Avenida Madre Benvenuta, número 686

Santa Mônica, Florianópolis – SC

E) FIAT

Phipasa Philippi Automóveis S/A

Avenida Ivo Silveira, número 1601

Estreito, Florianópolis – SC

F) VOLKSWAGEN

Auto Capital Concessionária VW

Rodovia SC 404, número 2937, km 5

Itacorubi, Florianópolis – SC

Um aspecto importante referente a este empreendimento é a escolha das marcas e modelos que irão compor a frota de veículos da locadora. Levando-se em consideração a maior procura e os menores custos de aquisição e manutenção, optou-se por trabalhar num primeiro momento, apenas com veículos compactos, de classe popular e motor mil cilindradas.

Um fator que exerce importância crucial neste empreendimento são as vendas diretas de fábrica para frotistas que possibilitam as autolocadoras a aquisição dos veículos a um preço menor que o de mercado.

Com exceção da Peugeot, que não dispõe deste serviço, todas as demais concessionárias oferecem a possibilidade da compra do veículo diretamente pela fábrica mediante a comprovação do empreendimento se tratar de uma locadora de veículos.

Com a possibilidade de se adquirir o automóvel a um valor abaixo do seu verdadeiro preço de mercado é possível minimizar consideravelmente os gastos com a depreciação que o mesmo irá sofrer uma vez que os veículos não permanecerão mais que doze meses na frota.

Os dados contidos na tabela 07 mostram o valor dos carros vendidos para frotistas e o percentual do desconto em relação ao valor de mercado dos mesmos, lembrando que todos são modelos compactos, de classe popular e motor mil cilindradas:

Tabela 07 - Custo do veículo para frotista em relação ao valor de mercado.

Marcas - Concessionárias	Modelos motor 1.0	Valor de mercado	Vendas para frotista	Valor do desconto (%)
PEUGEOT - Florence	206, 2p.	R\$ 22.490,00	X	X
	206, 4p.	R\$ 23.490,00	X	X
FORD - Florisa	Ka, 2p.	R\$ 19.920,00	R\$ 16.434,00	17,5
	Fiesta, 4p.	R\$ 24.640,00	R\$ 22.695,00	7,9
RENAULT – Le Mans	Clio, 2p.	R\$ 19.990,00	R\$ 17.591,20	12
	Clio, 4p.	R\$ 22.230,00	R\$ 19.562,40	12
GM – Santa Fé	Celta, 2p.	R\$ 18.500,00	R\$ 17.403,48	5,9
	Celta, 4p.	R\$ 19.900,00	R\$ 18.484,02	7,1
FIAT - Phipasa	Uno Fire, 2p.	R\$ 16.270,00	R\$ 15.451,05	5
	Uno Fire, 4p.	R\$ 17.460,00	R\$ 16.524,32	5,3
	Palio, 2p.	R\$ 18.430,00	R\$ 17.075,80	7,3
	Palio, 4p.	R\$ 19.640,00	R\$ 18.143,87	7,6
VW – Auto Capital	Gol g3, 2p.	R\$ 20.500,00	R\$ 17.398,00	15,1
	Gol g3, 4p.	R\$ 21.800,00	R\$ 18.682,00	14,3

Fonte: dados da pesquisa

A renovação anual da frota possibilita ainda economia no que se refere ao licenciamento do carro, já que o IPVA e o seguro obrigatório são cobrados anualmente, e vale ainda mencionar que as concessionárias oferecem garantia de um ano para os carros zero quilômetro.

Para o início das atividades da locadora deverá ser escolhido o mês de Novembro. Tal escolha tem um caráter estratégico na medida em que os meses de Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Março teoricamente, são os meses de maior procura por aluguel de carros em

Florianópolis, em virtude da chegada dos turistas que vêm desfrutar dos atrativos naturais do município na temporada de verão.

No processo de análise dos veículos de classe popular que cada montadora oferece optou-se por trabalhar com o modelo Gol/VW, serão adquiridos dez veículos duas portas básicos.

Os critérios de análise para escolha deste modelo se baseiam nas entrevistas realizadas com os funcionários e proprietários de locadoras, que citaram o Gol/VW como o automóvel da classe básica de maior aceitação frente aos seus respectivos clientes.

Um segundo critério que pesou muito na escolha foi o valor do desconto para frotista que cada um oferece. Como se pode ver na tabela o percentual do desconto oferecido pela GM e FIAT, por exemplo, é muito inferior ao das duas marcas escolhidas. Considerando-se que o desconto irá remediar os custos com a depreciação, optou-se pelo Gol/VW.

Devido ao fato de haver disponibilidade de capital próprio por parte do empreendedor, decidiu-se pela aquisição a vista de todos os veículos uma vez que com as taxas de juros praticadas no mercado e ainda levando-se em conta a instabilidade da economia nacional, qualquer alternativa de financiamento oferecida pelo mercado seria inviável se comparada a primeira opção. Os custos desta aquisição serão abordados posteriormente nos aspectos econômico-financeiros.

4.2 ASPECTOS JURÍCO-LEGAIS

Chiavenato (1995) diz que quanto a sua forma jurídica as empresas podem ser: firma individual, sociedade de pessoas e sociedade anônima. A forma jurídica escolhida para a empresa será sociedade de pessoas, e em se tratando de uma sociedade comercial será

sociedade por cotas de responsabilidade limitada à importância do capital social, dividido em cotas e distribuído entre os sócios.

Para o registro da sociedade limitada o SEBRAE/SC sugere a execução de uma série de procedimentos que estão descritos no Anexo 2.

Quanto a questão da tributação, considerando-se que a empresa será caracterizada como empresa de pequeno porte, será optante do SIMPLES – Sistema integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

O SIMPLES está regulamentado pela Lei nº 9.317/96 e é um regime tributário simplificado, que por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta, unifica o recolhimento de alguns tributos, tais como: o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição para os programas de Integração Social (PIS), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Contribuições para a Seguridade Social (INSS).

Além do SIMPLES a locadora irá pagar IPVA dos automóveis no valor de 1% sobre o valor descrito na nota fiscal de aquisição do mesmo.

Com relação aos encargos trabalhistas e previdenciários, estes não ocorrerão no primeiro ano de atividade já que o operador e o auxiliar de operador farão contrato de experiência de 45 dias, prorrogáveis por mais 45 dias e serão dispensados em seguida uma vez que seus serviços serão necessários apenas nos noventa dias que compreendem a alta temporada. Como o contrato de experiência não provoca encargos trabalhistas e previdenciários, no primeiro ano de atividade o empreendimento não terá tais despesas.

Na tabela 08 constam os índices percentuais que irão incidir sobre a receita bruta deste empreendimento de acordo com os índices de tributação do SIMPLES:

Tabela 08 – Percentual de incidência do SIMPLES sobre a receita bruta da locadora.

Enquadramento da pessoa jurídica	Receita bruta acumulada no ano- calendário em curso (R\$)	Índices incidentes sobre locadoras de veículos (%)
Microempresa (ME)	Até 60.000,00	4,5
	De 60.000,01 até 90.000,00	6,0
	De 90.000,01 até 120.000,00	7,5
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Até 240.000,00	8,1
	De 240.000,01 até 360.000,00	8,7
	De 360.000,01 até 480.000,00	9,3
	De 480.000,01 até 600.000,00	9,9
	De 600.000,01 até 720.000,00	10,5
	De 720.000,01 até 840.000,00	11,10
	De 840.000,01 até 960.000,00	11,7
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	12,3
	De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	12,9

Fonte: SEBRAE/SC, 2004.

4.2.1 Características da empresa

Neste item serão abordados detalhes relativos a razão social e nome fantasia do empreendimento, bem como o endereço, ramo de atividade, porte e objetivo social que o mesmo terá:

- A) Razão social: Litoral autolocadora Ltda.
- B) Nome fantasia: Litoral locadora de veículos.
- C) Ramo de atividade: prestação de serviços.
- D) Endereço: Bairro Careanos, em Florianópolis – SC.

E) Sede e Foro: Município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

F) Porte: Empresa de Pequeno Porte (EPP)

G) Objetivo Social: prestação de serviços, no setor automotivo, através da locação de veículos de passeio e/ou de serviço, novos e em perfeitas condições de uso.

4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Lidar com pessoas, definir processos operacionais, tratar da estrutura física e administrativa da empresa, planejar, programar e controlar são ações que devem fazer parte do processo administrativo de um empreendimento.

Neste item serão abordados assuntos inerentes à estrutura organizacional que o empreendimento irá assumir bem como a descrição dos cargos e salários existentes. Por último, serão abordados os aspectos operacionais como requisitos do locatário e os serviços que a empresa irá terceirizar.

4.3.1 Estrutura Organizacional

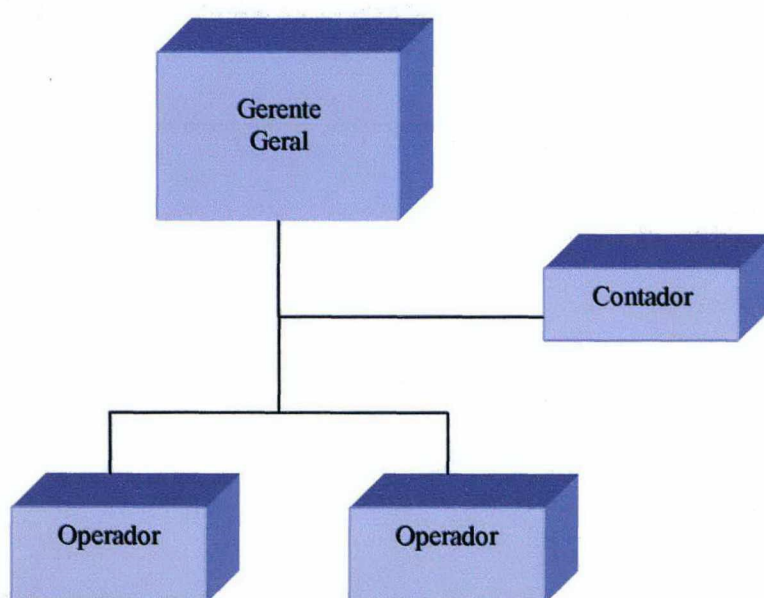
O estabelecimento deverá funcionar em horário normal, 8:00 ao 12:00 e das 14:00 às 18:00 horas de segunda a sexta-feira e aos sábados das 8:00 ao 12:00. A realização de aluguéis fora do expediente e nos domingos e feriados será possível desde que combinada previamente com cliente e em qualquer horário com exceção das 00:00 as 06:00 horas.

Existirá um telefone de plantão em virtude da procura por aluguéis fora do horário normal de expediente, tal telefone ficará sob a responsabilidade do gerente do empreendimento, que poderá recorrer aos demais funcionários em caso de necessidade. Além desse fator, o telefone de plantão é essencial ao empreendimento, pois é importante estar sempre à disposição do cliente em caso de ocorrência de algum sinistro com o automóvel.

Um aspecto importante na estrutura organizacional de um empreendimento trata-se da definição do organograma. O organograma pode ser usado como uma ferramenta estratégica de maneira a se definir uma estrutura organizacional que represente maior eficiência na produção dos bens e/ou serviços do negócio em questão.

O organograma deste empreendimento não é dos mais complexos, já que no primeiro ano de atividade existirão apenas dois cargos no organograma do empreendimento, são eles: gerente geral e operador.

Considerando que um dos sócios irá desempenhar as funções de operador, o quadro da empresa será composto por um gerente geral e dois operadores. Abaixo está representado o organograma da empresa:



4.3.2 Descrição de Cargos e Salários

A descrição de cargos e salários especifica os cargos, bem como descreve as funções, atividades e remuneração cabível a cada um deles. O Quadro 02 refere-se a descrição dos cargos e salários do empreendimento:

Quadro 02 – Descrição de Cargos e Salários.

Cargo	Função	Atividades	Formação	Remuneração
Gerente Geral	Administra- dor da empresa.	Planejar, organizar, controlar e executar as atividades administrativas da empresa no que diz respeito ao uso dos recursos materiais e financeiros.		
		Estabelecer normas e funções a fim de assegurar a produtividade e eficiência da empresa. Recrutamento e seleção de pessoal. Divulgação do empreendimento e firmamento de parcerias com hotéis e pousadas. Negociação com fornecedores.	Nível superior em Adminis- tração	Pró- Labore: R\$ 1.000,00
Operador	Viabilizar o aluguel do veículo e controle de frota.	Responsável pela negociação com o cliente dentro dos parâmetros definidos pelos sócios, consulta ao crédito e documentos dos clientes a fim de viabilizar o aluguel, abertura e fechamento dos contratos de locação.	Segundo grau completo.	Salário: R\$ 650,00

O quadro de funcionários será flexível, uma vez que se trata de uma atividade sazonal, onde no verão a necessidade de mão-de-obra é maior que no inverno. Sendo assim, com uma frota de veículos considerada pequena, no inverno, a intenção é contar apenas com os dois sócios no quadro de funcionários a fim de reduzir custos já que neste período as receitas são menores, desta forma as atividades do operador passarão a ser de responsabilidade dos sócios neste período.

Segundo a FECESC – Federação do Trabalho e Comércio do Estado de Santa Catarina o salário base da categoria é de R\$ 485,00. Porém, nas entrevistas com os funcionários das locadoras concorrentes foi possível constatar que os Operadores ganham entre R\$ 600,00 e R\$ 700,00. Como a intenção é contratar um funcionário que já tenha experiência no ramo, será considerada uma remuneração mensal de R\$ 650,00, o que trará um custo anual de R\$ 1950,00 já que o contrato de experiência se estende por um período de 90 dias.

Feitas as devidas considerações, o quadro 02 esta inserida a descrição de cargos e salários do empreendimento, com uma abordagem detalhada das funções e atividades desenvolvidas pelos ocupantes dos cargos de gerente geral e operador de frota:

4.3.3 Aspectos Operacionais

A) Requisitos do locatário

Ao locar um automóvel a locadora tem de se precaver contra possíveis sinistros que podem ocorrer como multas, acidentes e até furtos.

O procedimento mais comum e simples para tomar tais precauções é a utilização do cartão de crédito. As maiores locadoras do ramo só efetuam locações mediante emissão de pré-autorização no cartão de crédito do locatário ou responsável.

A pré-autorização é o bloqueio de uma quantia monetária do cliente junto a sua operadora de cartão de crédito.

O procedimento para aquisição de uma pré-autorização leva cerca de minutos ao telefone. Todas as operadoras de cartão dispõem de centrais telefônicas que realizam tal serviço de maneira rápida e prática.

Para conseguir a pré-autorização por telefone são necessários:

- código do estabelecimento (locadora);
- dados do cartão de crédito do cliente (número, validade e código de segurança).

O valor da pré-autorização normalmente corresponde ao valor da franquia do seguro referente ao carro que está sendo locado. Desta forma, caso o automóvel sofra algum dano, ou seja furtado, a locadora estará devidamente precavida.

Outro aspecto importante de ser mencionado, é que as locadoras possuem convênios com as operadoras de cartões de crédito a fim de possibilitar a cobrança de eventuais multas de transito.

Ocorre que comumente, quando a multa chega até a locadora o cliente já devolveu o carro. Sendo assim, as operadoras de cartão de crédito autorizam as locadoras a debitarem o valor da multa no cartão de crédito dos clientes pelo telefone, mediante apresentação dos mesmos dados necessários para obtenção da pré-autorização.. Simultaneamente ao processo de cobrança de multa junto às operadoras, a locadora envia ao cliente através do correio a cópia do documento de infração recebido pelo DETRAN - SC.

Sendo assim, no presente empreendimento serão exigidos como requisitos básicos para se alugar um carro:

- Cartão de crédito
- Documento de habilitação
- Passaporte (no caso de estrangeiros)

B) Serviços terceirizados

Para o pleno funcionamento de suas atividades a locadora necessita terceirizar alguns serviços essenciais, são eles:

a) Contabilidade

Um escritório de contabilidade ficará responsável pelo controle contábil da locadora a um custo fixo mensal de R\$ 400,00 e disponibilizará os seguintes serviços:

- Escrituração de livros contábeis/comerciais (Livro Diário, Razão e Livro Caixa): Organização, classificação e processamento dos documentos contábeis em atendimento às normas/legislações vigentes;

- Demonstrações financeiras: Elaboração de balancetes/balanços mensais, trimestrais e anuais com observância aos princípios contábeis e normas estabelecidas pelo CFC - Conselho Federal de Contabilidade e a Legislação Fiscal pertinente;

- Análise de consistência de saldos contábeis: Conciliações e composições das contas contábeis;

- Levantamento e controle patrimonial: Manutenção de controles sobre os bens patrimoniais;

- Emissão de relatórios/extratos gerenciais: Elaboração e envio de extratos mensais resumo com as informações contábeis da empresa;

- Atendimento às consultas: On-line, por telefone, fax ou atendimento pessoal;

b) Seguro da frota de veículos

Como o bem a ser locado possui considerável valor monetário, é importante que se efetue o seguro dos automóveis no intuito de não correr riscos. A administradora e corretora de seguros JN, localizada na rua Joaquin Carneiro, nº 111, no bairro de Capoeiras, solicitou entre as seguradoras existentes no mercado uma proposta para assegurar os dez veículos que farão parte da frota. Entre as seguradoras pesquisadas a que concedeu as melhores condições

foi a Bradesco seguros que deu a opção de seguro total, taxa de franquia no valor de 900,00 Reais, com cobertura gratuita de eventuais danos dos vidros e assistência 24 horas, por um ano ao valor de R\$ 10.481,00.

O pagamento deste valor será feito em 1 + 3 de R\$ 2.620,00, ou seja, sem juros.

c) Limpeza interna e externa dos veículos

Todos os automóveis locados têm de chegar devidamente limpos as mãos dos clientes. Desta forma, a locadora irá firmar parceria com uma lavação existente a menos de cinquenta metros do empreendimento. Será pago pela lavação dos automóveis a quantia de R\$ 6,00 por carro.

4.4 ASPECTOS TÉCNICOS

Neste item serão abordados os aspectos técnicos do empreendimento, tais como: tamanho da sala e layout físico da mesma, localização, máquinas e equipamentos e móveis e utensílios necessários.

4.4.1 Tamanho

A maior preocupação com o tamanho do espaço físico deste empreendimento na verdade é em relação ao local ou a garagem onde os automóveis permanecerão quando não estiverem locados, já que a necessidade de espaço físico no escritório de uma locadora de veículos é relativamente pequena.

Então, o imóvel escolhido foi uma sala comercial de cerca de cem metros quadrados com garagem ou terreno para o armazenamento dos veículos em torno de cento e cinquenta metros quadrados.

4.4.2 Localização

Com o objetivo de minimizar o investimento inicial optou-se por realizar a locação do imóvel que irá abrigar o empreendimento. O imóvel escolhido localiza-se na Avenida Deputado Diomicio Freitas, nº 3050, Bairro Carianos, a cerca de cem metros do Aeroporto Hercílio Luz.

O fator determinante para escolha de tal localização se deu pelo baixo custo do aluguel de imóveis na região, se comparado com o Centro por exemplo, e principalmente pela praticidade e economia operacional que tal localização poderá representar.

Como uma das políticas da empresa será levar o carro até o cliente, atento ao fato da maioria dos aluguéis eventuais (negócio e/ou turismo) serem provenientes de clientes que chegam à cidade de avião, a instalação do empreendimento nas proximidades do aeroporto irá representar economia de tempo e dinheiro, uma vez que como já foi dito anteriormente o operador que entrega o veículo retorna a locadora através do sistema de transporte urbano da cidade.

4.4.3 Móveis e Utensílios

Os móveis e utensílios descritos a seguir foram escolhidos de maneira a atender as necessidades da locadora e do espaço físico do escritório. As especificações de quantidade e custo de aquisição estarão dispostas no próximo item que trata dos aspectos econômico-financeiros.

- A) Armário para escritório;
- B) Mesa para escritório;
- C) Cadeira giratória;

- D) Cadeira simples;
- E) Material de escritório;
- F) Cafeteira elétrica;
- G) Gaveteiro;
- H) Mesa para recepção.

4.4.4 Máquinas e equipamentos

Para operação do negócio julga-se necessária a aquisição dos itens descritos a seguir, a exemplo do que acontece com os móveis e utensílios as especificações de quantidade e custo de aquisição estarão dispostos no próximo item que trata dos aspectos econômico-financeiros.

- A) Microcomputador AMD-XP Althoe 2400 MHz;
- B) Impressora HP 3550;
- C) Telefone Fax/Modem;
- D) Aparelho telefônico.

4.4.5 Arranjo Físico ou *Layout*

O *layout* do empreendimento encontra-se no anexo 3.

4.5 ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os aspectos econômico-financeiros dizem respeito a avaliação do capital necessário para iniciar um empreendimento, as receitas e custos operacionais que o mesmo terá, a

construção e avaliação da taxa média de retorno, demonstrações dos resultados do exercício e por fim da própria viabilidade do projeto.

4.5.1 Financiamento

O empreendimento em questão será concebido através do uso de capital próprio, portanto não necessita contrair qualquer tipo de financiamento através de instituições financeiras.

4.5.2 Investimentos fixos

Neste item serão levantados os investimentos fixos necessários à implantação da locadora, são eles: máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, gastos com divulgação, aquisição e regulamentação dos automóveis e outras despesas iniciais, como por exemplo, a reforma para adequação do imóvel que irá abrigar o empreendimento.

A) Máquinas e equipamentos

Serão adicionados ao valor total dos móveis e equipamentos uma taxa de 10% (conforme recomendação do SEBRAE – SC), correspondente a reserva técnica das máquinas e equipamentos.

A tabela 09 descreve as máquinas e equipamentos que farão parte do empreendimento bem como descreve seus custos:

Tabela 09 – Máquinas e equipamentos.

Descrição	Valor unitário (R\$)	Quantidade	Valor Total (R\$)
Microcomputador AMD-XP	1.500,00	01	1.500,00
Atlhoe 2400 MHz			

Impressora HP 3550	300,00	01	300,00
Telefone/Fax-modem	463,00	01	463,00
Aparelho Telefônico	29,00	01	29,00
Subtotal	—	—	2.292,00
Reserva Técnica (10%)	—	—	229,20
TOTAL	—	—	2.521,00

Fonte: Dados Pesquisados

B) Móveis e utensílios

Dando continuidade aos investimentos fixos na tabela 10 temos o orçamento dos móveis e utensílios que irão compor o investimento fixo do empreendimento.

Tabela 10 – Móveis e utensílios.

Descrição	Valor Unitário (R\$)	Quantidade	Valor Total (R\$)
Armário p/ escritório	190,00	01	190,00
Mesa p/ escritório	92,00	02	184,00
Cadeira giratória	65,00	02	130,00
Cadeira simples	39,00	08	312,00
Material de escritório	180,00	—	180,00
Cafeteira elétrica	66,00	01	66,00
Gaveteiro	79,00	01	79,00
Mesa para recepção	139,00	01	139,00
Subtotal	—	—	1.359,00
Reserva técnica (10%)	—	—	135,90
TOTAL	—	—	1.494,90

Fonte: Dados Pesquisados.

C) Custos adicionais

Em custos adicionais serão levantados os custos das reformas a serem efetuadas no estabelecimento que irá abrigar o empreendimento e o custo de registro e regularização da empresa.

O local escolhido para o empreendimento necessita poucos ajustes. Serão providenciadas apenas instalações de divisórias, contratação dos serviços de pintor, limpeza do terreno e confecção e instalação de placas de identificação do empreendimento. A tabela 11 especifica os custos adicionais:

Tabela 11 – Custos adicionais.

Especificação	Valor Total (R\$)
Aquisição e instalação de divisórias	390,00
Pintura externa e interna	500,00
Aquisição e instalação de placas	900,00
Limpeza do terreno	50,00
Registro e regularização da empresa	500,00
Subtotal	2.340,00
Reserva Técnica (10%)	234,00
TOTAL	2.574,00

Fonte: Dados Pesquisados

D) Aquisição, regulamentação e seguro dos automóveis

Os gastos com os automóveis compreendem: aquisição dos mesmos, IPVA, taxa do primeiro emplacamento, confecção das placas de identificação, taxa de seguro obrigatório e o seguro total que será feito pela seguradora Bradesco. A tabela 12 descreve os custos de tais procedimentos:

Tabela 12 – Aquisição, regulamentação e seguro dos automóveis.

Descrição	Valor Unitário (R\$)	Quantidade	Valor Total (R\$)
VW/GOL 1.0, 2p, básico	17.398,00	10	173.980,00
IPVA (1%)	173,98	10	1.739,80
Taxa do 1º Emplacamento	53,00	10	530,00
Confecção das placas	30,00	10	300,00
Seguro obrigatório	51,00	10	510,00
Seguro Bradesco (1 ano)	1.048,10	10	10.481,00
TOTAL	18.754,08		187.540,80

Fonte: Dados Pesquisados

E) Divulgação inicial da locadora

Um esforço de divulgação é essencial, principalmente no sentido de conseguir alianças estratégicas com hotéis e pousadas da cidade, pois como já foi dito anteriormente os mesmos representam a principal fonte de aluguéis de negócios e de turismo.

Além dos hotéis, é importante também divulgar a empreendimento em *sites* estratégicos na Internet, visto que as entrevistas com proprietários e funcionários das locadoras de Florianópolis revelaram que é cada vez maior o número de cliente que chegam até as mesmas através da grande rede.

O orçamento dos esforços em divulgação está descrito na tabela 13 e é composto pelos seguintes itens:

Tabela 13 – Custos com divulgação inicial.

Ações	Custo (R\$)
Confecção e distribuição de <i>folders</i> nos hotéis e pousadas	1.080,00
Anúncio em <i>sites</i> estratégicos	360,00
Anúncio na lista telefônica	680,00
Subtotal	2.150,00

Reserva Técnica (10%)	215,00
TOTAL	2.365,00

Fonte: Dados Pesquisados

Após o orçamento de todos os itens integrantes dos investimentos fixos é possível a construção da tabela 14 que irá determinar o total de investimentos fixos:

Tabela 14 – Total dos Investimentos Fixos.

Descrição	Valor Total (R\$)
Máquinas e equipamentos	2.521,00
Móveis e utensílios	1.494,90
Custos adicionais	2.574,00
Divulgação da locadora	2.365,00
Aquisição, regulamentação e seguro dos veículos	187.540,80
TOTAL	196.495,70

4.5.3 Depreciação

A depreciação trata-se da estimativa de uma porcentagem que irá indicar a desvalorização do bem em questão por uso e/ou desgaste. A taxa de depreciação que irá incidir sobre os bens depreciáveis deste empreendimento estão descritas no quadro 03:

Quadro 03 – taxa de depreciação.

Tipo de investimento	Taxa de depreciação (a.a)
Equipamentos, móveis e utensílios	10%
Aparelhos eletrônicos	20%
Automóveis	20%

Fonte: SEBRAE/SC

A tabela 15 descreve os valores da depreciação anual e mensal dos equipamentos, móveis, utensílios, aparelhos eletrônicos e automóveis que compõe o empreendimento:

Tabela 15 – Depreciação.

Descrição	Qtd	Valor Total (R\$)	Taxa Deprec. anual (%)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Microcomputador AMD- XP Athlon 2400 MHz	01	1.500,00	20	300,00	25,00
Impressora HP 3550	01	300,00	20	60,00	5,00
Telefone/Fax-modem	01	463,00	20	92,60	7,71
Aparelho Telefônico	01	29,00	20	5,80	0,48
Armário p/ escritório	01	190,00	10	19,00	15,83
Mesa p/ escritório	02	184,00	10	18,40	1,54
Cadeira giratória	02	130,00	10	13,00	1,08
Cadeira simples	08	312,00	10	31,20	2,60
Material p/ escritório	—	180,00	10	18,00	1,50
Cafeteira elétrica	01	66,00	10	6,60	0,55
Gaveteiro	01	79,00	10	7,90	0,66
Mesa p/ recepção	01	139,00	10	13,90	1,16
Automóvel Gol 1.0 2p	10	173.980,00	20	34.796,00	2.899,66
TOTAL	—	—	—	35.382,40	2.962,77

A respeito da tabela 15, que traz os custos com depreciação, é importante mencionar que o cálculo da depreciação é feito com base nos custos de aquisição dos bens. Como a locadora contou com um desconto para frotistas de 15,1% sobre o valor de mercado dos automóveis, no momento da renovação da frota, a venda destes veículos irá gerar uma receita

não operacional de aproximadamente R\$ 24.816,00. O Quadro 04 ajuda a compreender o ganho não operacional gerado no processo de compra e venda de veículos:

Quadro 04 - Depreciação dos automóveis

Descrição	Compra	Depreciação (20%)	Venda
Valor de mercado	205.000,00	41.000,00	164.000,00
Valor de aquisição	173.980,00	34.796,00	139.184,00

Sendo assim, a receita não operacional gerada no processo de compra e venda dos veículos será de aproximadamente R\$ 24.816,00, correspondentes a diferença entre o valor de mercado dos automóveis após um ano de uso (R\$ 164.000,00) e o valor considerado no projeto (R\$ 139.184,00)

4.5.4 Estrutura de custos

Os custos tratam-se da soma dos valores dos bens e serviços necessários para obtenção de um novo bem ou serviço. Neste projeto decidiu-se por elaborar a estrutura de custos dividindo-os em custos fixos e variáveis.

Os custos fixos que irão incidir sobre o empreendimento estão descritos na tabela 17:

Tabela 16 – Custos Fixos.

Despesas	Despesa mensal (R\$)	Despesa anual (R\$)
Contabilidade	400,00	4.800,00
Pró-labore	2.000,00	24.000,00
Salário do Operador	650,00	1.950,00
Aluguel do imóvel	400,00	4.800,00
IPTU	38,00	456,00
Água	70,00	840,00

Luz	160,00	1.920,00
Telefone	200,00	2.400,00
Material de escritório	20,00	240,00
Material de limpeza e higiene	20,00	240,00
Depreciação	2.962,77	35.382,40
TOTAL	6.920,77	77.028,40

*o operador fará contrato de experiência de 45 dias prorrogáveis por mais 45 dias já que na estrutura inicial a empresa irá necessitar dos seus serviços apenas nos 90 dias de maior movimento de turistas.

O cálculo dos custos variáveis serão feitos através de estimativas com base nas informações obtidas no processo de entrevistas e pesquisas realizadas nas locadoras concorrentes.

O quadro 05 descreve os custos variáveis inerentes ao empreendimento, bem como as fórmulas utilizadas para o cálculo:

Quadro 05 – Custos variáveis.

Descrição	Cálculo do custo
*Vendas no cartão	3,4% sobre os 70% receita
*Comissões	10% sobre 50% do total da receita
SIMPLES Federal	Ver Tabela 08
*Transporte Urbano Público	Diárias Vendidas/7 X 2 X 70% X R\$ 2,50
*Lavação dos automóveis	Diárias Vendidas/7 X R\$ 6,00

Fonte: Dados pesquisados
* não incidem sobre o aluguel mensal (terceirização de frota)

A locadora irá trabalhar com as três operadoras de cartão de crédito existentes no mercado, Redecard, American Express e Visanet. As taxas cobradas pelas mesmas em relação à movimentação financeira são de 3,5% no caso do Visanet e Redecard, e 2,8% no American Express. Como as duas primeiras são mais populares e serão responsáveis pela maior parcela

das vendas, decidiu-se por adotar uma taxa média de 3,4% nas vendas efetuadas pelo cartão de crédito. Estima-se que 70% das vendas sejam feitas através do cartão de crédito.

As comissões serão pagas a hotéis, pousadas e indivíduos ou entidades que indicarem a locadora para os clientes. O valor ofertado será de 10% do total do pacote de cada aluguel. Estima-se que 50% da receita será proveniente das indicações e parcerias com os hotéis e pousadas.

A carga tributária será paga através do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que tem suas alíquotas definidas com base na receita bruta da locadora. Sendo assim, podem ocorrer variações nessa alíquota de acordo com a receita anual que os cenários pessimista, intermediário e otimista irão prever.

No que se refere ao Transporte Urbano Público, estima-se que o gasto médio com passagens por aluguel seja de R\$ 2,50 e que 70% dos aluguéis vão exigir o uso do ônibus. Sendo assim, para o cálculo do custo deste serviço, primeiramente obtém-se o número total de locações ocorridas no ano através da divisão da quantidade de diárias vendidas pelo tempo médio do aluguel (7 dias), em seguida ocorre a multiplicação do percentual estimado de 70% de locações em que haverá o uso do transporte urbano público, multiplica-se o resultado por dois, já que o funcionário utiliza o ônibus na entrega e na devolução do veículo, e por último, multiplica-se o resultado por R\$ 2,50 que é o valor médio de cada passagem. Tem-se então o total dos gastos com este serviço.

Todo veículo que retorna após um período de locação deve sofrer um processo de limpeza interna e externa afim de deixá-lo a disposição de um eventual próximo locatário. Para execução destes serviços será feita uma parceria com uma lavação próxima ao local do empreendimento onde serão cobrados R\$ 6,00 por lavação. O cálculo estimado dos custos deste serviço é feito através da divisão do número de diárias vendidas no período pelo tempo

médio estimado de cada locação (7 dias), o resultado desta operação representa a quantidade de locações do período, que multiplicado pelos R\$ 6,00 resultam nos custos estimados com lavação.

4.5.5 Investimento inicial

O investimento inicial do empreendimento diz respeito ao capital necessário para os investimentos fixos e o capital de giro. O capital de giro deste empreendimento corresponde ao custo fixo trimestral. Mais uma vez, será usado uma reserva técnica de 10% como margem de segurança recomendada pelo SEBRAE-SC.

A composição do investimento inicial deste empreendimento está descrita na tabela 17:

Tabela 17 – Investimento Inicial.

Descrição	Valor (R\$)
1. Investimentos fixos	196.495,70
2. Capital de giro	20.786,31
3. Sub total (1+2)	217.282,01
4. Reserva Técnica (10%)	21.728,20
5. Total (3+4)	239.010,21

4.5.6 Receita operacional

Com as informações obtidas nas entrevistas foi possível estimar o valor da diária do carro básico para os aluguéis eventuais e casos de terceirização de frota, criando-se através destes números uma receita para cada uma destas atividades.

Em se tratando da terceirização de frotas, o valor do aluguel mensal do veículo básico, motor mil cilindradas, duas portas nas locadoras pesquisadas varia entre R\$ 950,00 a R\$ 1.129,00. Sendo assim decidiu-se por R\$ 1.000,00 o valor do aluguel mensal no cenário realista, com variação de 20% para os demais cenários, pessimista e otimista.

Segue a tabela 18, com a receita bruta estimada por veículo do aluguel mensal nos cenários pessimista, realista e otimista:

Tabela 18 – Receita bruta anual, estimada, por veículo locado mensalmente.

Descrição	C. Pessimista	C. Intermediário	C. Otimista
Gol 2p básico (mensal)	800,00	1.000,00	1.200,00
TOTAL	9.600,00	12.000,00	14.400,00

Fonte: Dados da Pesquisa

É interessante notar, que a receita mensal, no caso da terceirização de frotas é fixa, o que traz segurança para o empreendedor planejar suas ações com base numa previsão de receita mais precisa.

No caso dos aluguéis eventuais, o valor da diária e a quantidade de diárias vendidas por carro variam devido a sazonalidade do mercado. Na alta temporada, que compreende os meses da estação de verão, as locadoras pesquisadas praticam uma tarifa média entre R\$ 90,00 e R\$ 95,00 para o aluguel dos automóveis básicos, motor mil cilindradas, duas portas, já na baixa temporada as tarifas médias variam de R\$ 60,00 à R\$ 75,00.

Na construção da receita estimada por carro do aluguel eventual, utilizou-se a tarifa de R\$ 89,00 para alta temporada e de R\$ 65,00 para baixa temporada. A quantidade de diárias vendidas também é uma estimativa baseada nas entrevistas e pesquisas realizadas nas locadoras concorrentes. A tabela 19 foi construída com uma variação de 20% em relação a quantidade de diárias vendidas entre os cenários pessimista, realista e otimista:

Tabela 19 – Receita bruta anual, estimada, por veículo disponível para alugueis eventuais.

Descrição	Qtde. de diárias vendidas			Valor da diária (R\$)	Receita por veículo		
	C.P	C.I	C.O		C.P	C.I	C.O
Janeiro	18,4	23	27,6	89,00	1.637,60	2047,00	2.456,40
Fevereiro	17,6	22	26,4	89,00	1.566,40	1958,00	2.349,60
Março	14,4	18	21,6	89,00	1.281,60	1.602,00	1.922,40
Abril	12	15	18	65,00	780,00	975,00	1.170,00
Maiο	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Junho	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Julho	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Agosto	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Setembro	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Outubro	9,6	12	14,4	65,00	624,00	780,00	936,00
Novembro	12	15	18	65,00	780,00	975,00	1.170,00
Dezembro	17,6	22	26,4	89,00	1.566,40	1958,00	2.349,60
TOTAL	149,6	187	224,4	—	11.356,00	14.195,00	17.034,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

O ideal seria operar com a frota inteira nos alugueis eventuais de Dezembro à Março, e no restante dos meses, Abril à Novembro, terceirizar a frota e trabalhar com alugueis mensais. Desta maneira, a receita bruta anual aferida por um único veículo no cenário intermediário seria de R\$ 15.571,00. Porém, os alugueis mensais normalmente têm contratos longos, superiores a um ano e a adoção desta política de terceirização de frota apenas no período de Abril a Novembro é bastante difícil.

Levando-se em consideração que o empreendimento será instalado no mês de Novembro, período em que o aluguel eventual é mais lucrativo, e ainda a incerteza da

execução de um contrato mensal de terceirização de frotas, este projeto terá sua receita estimada com base nos dados dos aluguéis eventuais. Porém, o estudo da opção de terceirização de frota não será esquecido já que trata-se de uma possibilidade que não pode ser descartada.

4.5.7 Custo das diárias vendidas

Tendo a disposição os dados referentes a receita e aos custos do empreendimento já é possível calcular o custo da diária vendida e descobrir a margem de lucro por diária vendida. O quadro 06 traz estas informações respeitando a variação de 20% entre os cenários:

Quadro 06 – Custo da diária vendida no aluguel eventual.

Descrição	Valor (R\$)		
	C. P.	C. I.	C. O.
1. Valor médio das diárias vendidas	75,91	75,91	75,91
2. Custo da diária vendida (2.1 + 2.2)	62,71	52,84	46,19
2.1 Custo fixo	51,49	41,19	34,33
2.2 Custo variável	11,22	11,65	11,86
2.2.1 Vendas pelo cartão	1,81	1,81	1,81
2.2.2 Comissão	3,80	3,80	3,80
2.2.3 Lavação	0,86	0,86	0,86
2.2.4 SIMPLES	4,25	4,68	4,89
2.2.5 Transporte Urbano Público	0,50	0,50	0,50
3. Margem de lucro por diária vendida (1 – 2)	13,20	23,07	29,72

Fonte: Dados Pesquisados

Para o cálculo dos custos relativos ao sistema de tributação SIMPLES no aluguel eventual, foi levado em consideração como a primeira receita do empreendimento as estimativas referentes ao mês de novembro, mês previsto para o início das atividades.

O quadro 07 também traz informações a respeito dos custos da diária vendida, porém relativos ao aluguel mensal. É interessante notar que diferentemente do aluguel eventual, a locação mensal não gera grande quantidade de custos variáveis, sendo os gastos com o sistema de tributação SIMPLES a única espécie de custo variável incidente sobre este tipo de aluguel:

Quadro 07 – Custo da diária vendida no aluguel mensal.

Descrição	Valor (R\$)		
	C.P.	C.I.	C.O.
1. Valor médio das diárias vendidas	26,30	32,88	39,45
2. Custo total da diária vendida (2.1 + 2.2)	22,48	22,95	23,50
2.1 Custo fixo	21,10	21,10	21,10
2.2 Custo variável	1,38	1,85	2,40
2.2.1 SIMPLES	1,38	1,85	2,40
3. Margem de lucro por diária vendida (1 – 2)	3,82	9,93	15,95

Fonte: Dados Pesquisados

4.5.8 Resultado Operacional

Após o levantamento de todos os dados e informações sobre as receitas e despesas inerentes a este empreendimento, foi possível chegar ao resultado operacional previsto da empresa.

O objetivo do cálculo dos resultados operacionais é apurar o resultado financeiro da empresa em um determinado período de tempo e verificar de quanto foi o lucro ou prejuízo acumulado.

No quadro 08 consta os dados referentes as previsões de resultado operacional do empreendimento nos cenários pessimista, intermediário:

Quadro 08 – Resultado Operacional previsto.

Descrição	C.P	C.I	C.O
1. Receita Operacional	113.560,00	141.950,00	170.340,00
2. Custos Variáveis	16.766,45	21.877,78	26.583,75
2.1 SIMPLES	6.355,44	8.758,65	10.967,22
2.2 Vendas pelo cartão	2.702,73	3.477,77	4.054,10
2.3 Lavação dos automóveis	1.282,28	1.608,86	1.923,43
2.4 Comissão	5.678,00	7.097,50	8.517,00
2.5 Gastos com TUP	748,00	935,00	1.122,00
3. Custos Fixos	77.028,40	77.028,40	77.028,40
4. Custo Total (2 + 3)	93.794,85	98.905,88	103.612,15
5. Lucro Líquido (1 – 4)	19.765,15	43.044,12	66.727,85
6. Margem de contribuição (1 – 2)	96.793,55	120.072,22	143.756,25
7. Ponto de equilíbrio em (3/6)x100	79,58%	64,15%	53,58%
8. Taxa de retorno em % (5/investimento)x 100	8,27%	18%	27,92%
9. Prazo de retorno em anos (investimento/5)	12,09	5,55	3,58

4.5.9 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio de uma empresa corresponde àquele nível ou volume de produção, em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais.

A tabela 20 ilustra o ponto de equilíbrio deste empreendimento nos cenários pessimista, intermediário e otimista:

Tabela 20 – Ponto de equilíbrio.

Descrição	Pessimista	Intermediário	Otimista
Fórmula do PE:	77.028,40/	77.028,40/	77.028,40/
Custos fixos / Margem de	96.793,55	120.072,22	143.765,25
Contribuição x 100	x 100	x 100	x 100
Resultados do PE (%)	79,58	64,15	53,58

Percebe-se que o ponto de equilíbrio econômico do empreendimento no cenário intermediário chega a porcentagem de 64,15%, ou seja, a empresa precisará trabalhar em média com quase 65% da frota de veículos locada para obter algum lucro.

4.5.10 Remuneração do capital

A) Taxa de Retorno do Investimento (TIR)

A taxa de retorno do investimento descrita na tabela 21 corresponde a relação do lucro líquido obtido, nas diferentes projeções, ao capital empregado para a formação da empresa:

Tabela 21 – Taxa de retorno do investimento

Descrição	Pessimista	Intermediário	Otimista
Fórmula da TIR:	19.765,15/	43.044,12/	66.727,85/
Lucro líquido/Investimento inicial	239.010,21	239.010,21	239.010,21
Resultados da TIR (%)	8,27	18,00	27,92

Ou seja, no cenário intermediário o capital utilizado no investimento inicial retorna ao empreendimento sob a forma de lucro líquido a uma taxa de 18% ao ano, no cenário pessimista esta taxa é de 8,27% enquanto que no otimista 27,92%.

B) Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O cálculo do *payback* é um dos indicadores financeiros mais utilizados na constatação da viabilidade de um empreendimento. O período de *payback* corresponde a quantidade de tempo exata necessária para que o investimento inicial do empreendimento seja recuperado através dos lucros do mesmo. A tabela 22 descreve o cálculo e o período de retorno do investimento deste empreendimento:

Tabela 22 – Período de *payback*

Descrição	Pessimista	Intermediário	Otimista
Fórmula do <i>payback</i> :	239.973,81/	239.973,81/	239.973,81/
Investimento inicial/ Lucro líquido	18.865,15	42.144,12	65.827,85
Resultados do <i>payback</i>	12,09	5,55	3,58

De acordo com os cálculos do *payback* efetuados no quadro acima, no cenário pessimista o tempo de retorno do investimento ocorreria aproximadamente em 12 anos e 1 mes. No cenário intermediário este tempo cai para 5 anos e 6 meses, e por fim, no cenário otimista o retorno do investimento ocorreria em 3 anos e 6 meses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez estudados e analisados os aspectos mercadológicos, jurídicos e legais, administrativos, técnicos e econômico-financeiros relacionados a implantação de uma locadora de veículos no município de Florianópolis – SC, neste capítulo serão feitas as conclusões e recomendações deste projeto.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a avaliar as reais possibilidades de sucesso a cerca da implantação de uma locadora de veículos no município de Florianópolis – SC.

Partindo desta premissa buscou-se o levantamento e estudo de todos os dados e informações considerados importantes no processo de constatação da viabilidade do empreendimento. Durante o levantamento de tais informações algumas barreiras foram encontradas, tais como a dificuldade de se ter acesso aos dados do mercado concorrente, principalmente no que diz respeito ao movimento financeiro.

Outro fator prejudicial a este estudo foi a demora do SEBRAE – SC em divulgar os dados de 2004 de sua pesquisa anual, realizada todo verão, e que traz uma série de informações a respeito do movimento turístico no município do empreendimento. Este fato foi bastante prejudicial haja vista que as pesquisas preliminares indicam um acréscimo substancial no movimento turístico deste ano. Como pode ser notado, alguns dados da pesquisa turística do SEBRAE – SC constam neste projeto, porém sem as informações referentes ao ano de 2004.

Na análise dos aspectos jurídico-legais, em se tratando de uma sociedade de pessoas, optou-se pela forma jurídica de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, uma vez

que esta foi a melhor maneira de dividir responsabilidades e despesas inerentes ao empreendimento.

Já quanto a forma de tributação, optou-se pelo imposto SIMPLES, pois de acordo com as consultas feitas ao SEBRAE – SC, Receita Federal e contadores esta forma de tributação é responsável pela unificação de uma série de impostos, o que facilita a vida do empresário e além disso é responsável pela geração de um maior retorno ao investimento, quando comparada com outras formas de tributação.

Decidiu-se por trabalhar com uma estrutura organizacional enxuta na baixa temporada já que a demanda e conseqüentemente a receita tendem a diminuir neste período. Enquanto o empreendimento funcionar com a estrutura enxuta, os sócios serão responsáveis pelas atividades e funções do operador.

A localização é outro fator que terá caráter estratégico no empreendimento. A locadora irá se instalar próxima ao aeroporto e o caráter estratégico desta escolha se deve ao fato de acreditar-se que boa parte dos clientes que efetuarem reservas prévias através da Internet ou telefone serão turistas que chegarão a cidade de avião. Desta maneira, a locadora poderá oferecer a comodidade de o cliente retirar o carro já na sua chegada ao aeroporto, e se for o caso, programar a devolução no mesmo local, tudo isso a um custo de locomoção equivalente a zero.

Na análise dos aspectos econômico-financeiros, considerando os valores projetados para o cenário intermediário, conclui-se que as taxas de retorno do investimento que apresentou um índice de 18% ao ano, e do período de retorno do investimento ou *payback* que foi de 5 anos e 6 meses, assim a primeira vista podem ser consideradas apenas razoável. Porém, há que se acrescentar que já no início do seguinte ano financeiro a empresa vai obter uma receita financeira não operacional considerável com a renovação da frota de veículos.

Como já mencionado no desenvolvimento do projeto, a depreciação de 20% incidente sobre os automóveis não leva em consideração o valor de mercado do veículo e sim o custo de aquisição do mesmo. Desta forma, no momento em que ocorrer a renovação da frota de veículos, a venda dos veículos usados irão gerar um ganho financeiro considerável sobre a depreciação prevista já que os carros foram adquiridos com descontos de 15,1% sobre o valor de mercado.

Sendo assim, conclui-se que o empreendimento é viável principalmente se aproveitada a receita financeira não operacional gerada pela prática da renovação anual da frota de veículos.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como já foi visto, a prática da renovação anual da frota de veículos é de extrema importância para o sucesso do empreendimento. Além dos ganhos na relação de compra e venda dos veículos, é importante mencionar que ao se trabalhar apenas com carros novos os custos com oficina mecânica são praticamente zero, uma vez que as concessionárias oferecem serviços como garantia de um ano, revisão e primeira troca de óleo grátis.

Sendo assim é mais que recomendável, é essencial a adoção da política de renovação anual da frota de veículos.

Uma outra recomendação importante refere-se a realização de um esforço no sentido de conseguir contratos curtos de terceirização de frota apenas para o período da baixa temporada. A combinação entre terceirização de frota na baixa temporada e aluguel eventual na alta temporada sem dúvida é a melhor maneira de se aumentar a receita bruta anual.

Por fim, fica uma recomendação de caráter futuro, é importante que a medida em que o negócio for crescendo se procure diversificar a frota de veículos não só na questão das marcas mas também dos modelos e classes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABLA. Associação Brasileira de Locadora de Automóveis. Apresenta informações sobre o ramo de locações de automóveis no Brasil. Net. Disponível em: <<http://www.abla.com.br>>. Acesso em 16 dez. 2003.

BANCO CENTRAL. Banco Central do Brasil. Apresenta informações a respeito dos dados históricos da economia nacional. Net. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 13 abr. 2004.

BUARQUE, Cristóvão. **Avaliação econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CENTROSUL, Centro de Convenções de Florianópolis. Apresenta informações sobre o movimento turístico e estrutura do Centro de Convenções de Florianópolis. Net. Disponível em: <<http://www.centrosul.net>>. Acesso em 12 fev. 2004.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1992.

CUNHA, C. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: I.E.A., 1997.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 8. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GUIA FLORIPA, Guia de turismo de Florianópolis. Apresenta informações sobre patrimônio histórico e cultural de Florianópolis. Net. Disponível em: <<http://www.guiafloripa.com.br/>>. Acesso em 18 nov. 2003.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTUR. Santa Catarina Turismo S.A. Apresenta informações sobre o turismo em Florianópolis e no estado de Santa Catarina. Net. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br/>>. Acesso em 15 nov. 2003.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apresenta informações sobre a estrutura empresarial nacional. Net. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 08 nov. 2003.

SIMONSEN, Mario Henrique; Flanzer, Henrique. **Elaboração e análise de projetos**. São Paulo: Sugestões literárias, 1974.

STONER, A. F.; Freeman, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Augusto César Gadelha. **Manual do layout (arranjo físico)**. Rio de Janeiro: CNI, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WOILER, Sansão & MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

Anexo 01 – Roteiro para entrevista.

Anexo 02 – Etapas para o registro de sociedade limitada.

Anexo 03 – *Lay-out* do empreendimento.

Anexo 01 – Roteiro para entrevista

- 01) Nome e cargo do entrevistado:**
- 02) Horário de funcionamento da empresa:**
- 03) Funções dos funcionários:**
- 04) Quantidade e composição (marca, modelo) da frota de veículos da empresa:**
- 05) Valor médio do aluguel mensal e eventual:**
- 06) Composição da fonte de receita da empresa (mensal, eventual):**
- 07) Marca e modelo do automóvel básico, mil cilindradas de maior aceitação:**
- 08) Percentual médio de carros locados durante o ano:**
- 09) Percentual médio de reservas efetuadas através da Internet:**
- 10) Percentual de vendas através do cartão de crédito:**
- 11) Média de diárias vendidas por contrato de locação:**
- 12) Média de diárias vendidas durante o ano:**

Anexo 02 – Etapas para o registro de sociedade limitada.

- 1º PASSO

Consultar a viabilidade na Prefeitura Municipal em que for instalada a sede do estabelecimento. Em Florianópolis na Secretaria de Administração – Formulário fornecido pela Prefeitura Municipal - Taxa: consultar a Prefeitura de Florianópolis.

- 2º PASSO (FACULTATIVO)

Fazer uma consulta prévia junto a Receita Federal.

- 3º PASSO

Fazer o registro da empresa na Junta Comercial do Estado (JUCESC), localizada na Av. Rio Branco, 154 – Florianópolis/SC. Para tanto se faz necessária a seguinte documentação:

ESPECIFICAÇÃO	Nº DE VIAS
Capa de Processo (preencher todos os campos, dispensada a assinatura no requerimento)	01
Requerimento de Empresário (1)	04
Original ou cópia autenticada (2) de procuração, com firma reconhecida e poderes específicos, quando o Requerimento de Empresário for assinado por procurador.	01
Cópia autenticada da identidade (3)	01
Comprovante de pagamento: (4)	
a) Guia de Recolhimento/Junta Comercial (5)	
b) DARF/Cadastro Nacional de Empresas (código 6621) (5)	

Observações:

- (1) Mínimo de 4 vias, podendo ser incluídas vias adicionais. Para cada via adicional será cobrado preço pela Junta Comercial, que deverá ser recolhido por meio do mesmo documento de arrecadação, somado ao preço do ato.
- (2) caso a cópia não seja autenticada por cartório, a autenticação poderá ser efetuada pelo servidor, no ato da apresentação da documentação, à vista do documento original.
- (3) Documentos admitidos: cédula de identidade, certificado de reservista, carteira de identidade profissional, Carteira de Trabalho e Previdência Social ou Carteira Nacional de Habilitação.
- (4) No DF, o recolhimento referente aos itens “a” e “b” deve ser efetuado em um único DARF sob o código 6621.
- (5) Número de vias conforme definido pela Junta Comercial da UF

• 4º PASSO

A Obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal ou via Internet. O CNPJ na Receita Federal é fornecido mediante a apresentação de disquete contendo:

- Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica – FCPJ (este documento tem que ser preenchido eletronicamente). O sistema Programa do CNPJ pode ser obtido no site da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br) ou retirado gratuitamente nos postos da Receita Federal;
- Original da Declaração de Empresário registrado na JUCESC

Já a obtenção do CNPJ via Internet poderá ser feita através de um programa com a ficha de inscrição. Preenchido o cadastro, será fornecido um número de protocolo. A partir

daí, deverá ser enviado a Receita Federal, por meio dos Correios, via Sedex, o número do protocolo e toda a documentação exigida para a abertura da empresa.

Obs. Todos os atos junto a Receita Federal terão que ser promovidos pelo representante legal da empresa.

- 5º PASSO

A obtenção da Inscrição Estadual – CORFE – na Secretaria da Fazenda. Para tanto faz-se necessário a seguinte documentação:

- FAC – Ficha de Atualização Cadastral (2 vias);
- DAR – Documentos de Arrecadação Estadual (3 vias – código 2119);
- Fotocópia do Contrato Social com o respectivo número da JUCESC;
- Fotocópia da Ficha de CNPJ com o respectivo número;
- Fotocópia da Declaração de ME ou EPP, carimbada pela JUCESC;
- Fotocópia do CPF e respectivo cônjuge, se for o caso, autenticada;
- Fotocópia da Carteira de Identidade, autenticada;
- Fotocópia do Comprovante de residência;
- Fotocópia Escritura/Contrato de locação do imóvel/Croqui de localização autenticada.

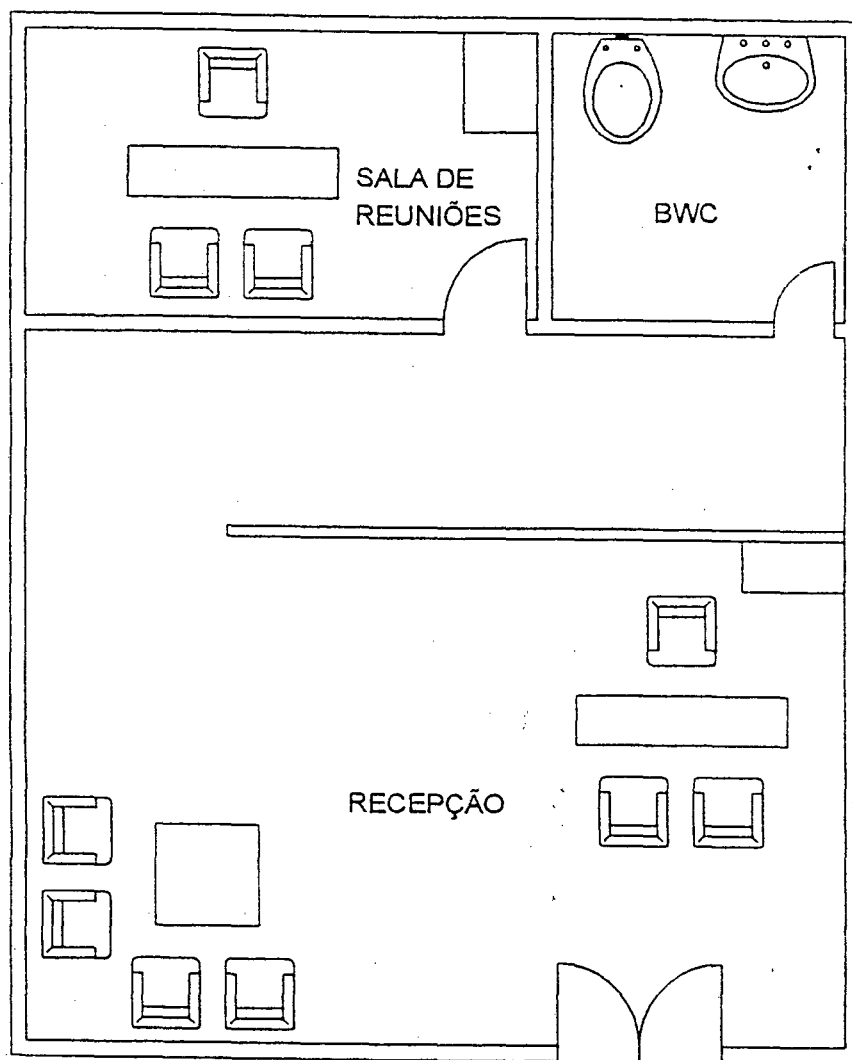
- 6º PASSO

A obtenção de Alvará e Inscrição no Cadastro Fiscal na Prefeitura Municipal – Secretaria de Finanças. Para tanto faz-se necessário a seguinte documentação

- Declaração de Empresário, registrada na JUCESC;
- CNPJ;
- Vistoria do Corpo de Bombeiros;

- Alvará sanitário da Divisão de Vigilância Sanitária, se for o caso. (No caso de empresas do ramo de alimentação é na Vigilância Sanitária do Município);
- Consulta de Viabilidade (já requerida no 1º passo);
- CMC – Cadastro Municipal de Contribuintes (Ficha cadastral de Pessoa Jurídica – formulário fornecido pela Prefeitura);
- TLL – Taxa de Licença para Localização, cujo valor é calculado de acordo com o número de empregados e o ramo de atividade; taxa de licença para publicidade – TLP, se vai utilizar placas de identificação.

Anexo 03 – *Lay-out* do empreendimento



L A Y O U T

LOCADORA DE VEÍCULOS

ESCALA 1:75

NOVEMBRO/2003